

АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ У СПОРТУ



УЛОГА МЕНАџМЕНТА У ОСТВАРИВАЊУ
ПРЕДУЗЕТНИЧКИХ ЦИЉЕВА
ПРОФЕСИОНАЛНИХ ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА

Докторска дисертација

Кандидат

мр Милован Митић

Ментор

проф. др Драган Животић

Београд, 2016. год.

АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ У СПОРТУ



Комисија за оцену и јавну одбрану докторске дисертације

1. доц. др Јован Веселиновић, председник комисије
2. проф. др Драган Животић, ментор - члан комисије
3. доц. др Ивана Парчина, члан комисије
4. ван. проф. др Предраг Гавриловић, члан комисије

Датум

САДРЖАЈ

РЕЗИМЕ	5
SUMMARY	6
УВОД	7
1. ПОЛАЗИШТА ИСТРАЖИВАЊА	11
1.1. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА	12
1.2. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА	12
2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	14
2.1. ДЕФИНИСАЊЕ ОСНОВНИХ ПОЈМОВА	14
2.2. ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА	22
3. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА	27
4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	28
5. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА СПОРТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА	29
5.1. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА СПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	38
5.2. МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА У СПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	39
5.3. ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА У СПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	41
5.3.1. <i>Спортска функција у спортским организацијама</i>	45
5.3.2. <i>Пословна функција у спортским организацијама</i>	47
5.4. ФАКТОРИ ИЗБОРА ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ	48
5.5. КАРАКТЕРИСТИКЕ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА	54
5.6. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА	57
5.6.1. <i>Организациона структура фудбалских клубова у Европи</i>	61
5.6.2. <i>Модел управљања европских клубова</i>	62
5.6.3. <i>Организациона структура фудбалских клубова у Србији</i>	67

5.6.4.	<i>Интегрални приступ у дефинисању предузетништва</i>	70
6.	ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ПРИНЦИПИ У УПРАВЉАЊУ ФУДБАЛСКИМ КЛУБОВИМА	77
6.1.1.	<i>Карактеристике предузетника</i>	80
6.1.2.	<i>Фактори успешности</i>	82
6.1.3.	<i>Значај и настанак тимског рада</i>	83
6.1.4.	<i>Функције Управног одбора</i>	86
7.	ПРИХОДОВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА	89
7.1.	СТРУКТУРА ПРИХОДА ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА У ЕВРОПИ.....	97
7.2.	СТРУКТУРА ПРИХОДА ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА У СРБИЈИ	99
7.3.	ВЕЗА ИЗМЕЂУ ФИНАНСИЈСКОГ И СПОРТСКОГ РЕЗУЛТАТА	103
7.4.	ФУДБАЛСКА ТАКМИЧЕЊА У ФУНКЦИЈИ ОСТВАРИВАЊА ПРИХОДА 107	
7.5.	ОРГАНИЗАЦИЈА ОМЛАДИНСКИХ ФУДБАЛСКИХ ШКОЛА	114
7.5.1.	<i>Омладинске школе</i>	114
7.5.2.	<i>Ајаксова шема омладинског развоја</i>	115
7.5.3.	<i>Организација омладинских фудбалских школа у Србији</i>	122
8.	ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА	129
9.	ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	140
10.	ЗНАЧАЈ И АКТУЕЛНОСТ ИСТРАЖИВАЊА	142
	ЛИТЕРАТУРА.....	143
	ПРИЛОЗИ	155

РЕЗИМЕ

Овим истраживањем је утврђена улога менаџмента у остваривању предузетничких циљева професионалних фудбалских клубова у Србији. Токови савременог фудбала неминовно су наметнули научни приступ и прилаз овој комплексној спортској грани. Управо такав, стручан, озбиљан, организован и темељан однос према фудбалу омогућава његов даљи развој и експанзију и доприноси његовој још већој популарности у оквиру спорта, уопште.

На основу теоријске поставке проблема истраживања, дефинисан је предмет овог истраживања који се односи на улогу менаџмента у остваривању предузетничких циљева професионалних фудбалских клубова. Током истраживања примењене су следеће истраживачке методе: каузално-дескриптивна, дијалектичка, метода и метода компаративне анализе.

Резултати истраживања су потврдили постављене хипотезе. Помоћне хипотезе су биле следеће: претпоставља се да би примена предузетничког модела европских фудбалских клубова имала утицај на побољшање организационе структуре фудбалских клубова у Србији, претпоставља се да би промена организационе структуре фудбалских клубова у Србији имала утицај на побољшање основног извора прихода фудбалских клубова у Србији, претпоставља се да би реорганизација омладинских фудбалских школа имала утицај на побољшање прихода фудбалских клубова у Србији, док је генерална хипотеза за претпоставку узела да је за успешно управљање спортском организацијом неопходна промена модела структуре вођења професионалних фудбалских клубова у Србији.

Значај докторске дисертације се огледа у важности остваривања предузетничких циљева за пословање професионалних фудбалских клубова у земљи.

SUMMARY

This research establishes the role of management in the realization of entrepreneurial objectives of professional football clubs in Serbia. The trends of modern football have inevitably imposed a scientific approach to this complex sport branch. It is this professional, serious, organized and thorough relationship towards football that enables its further development and expansion and contributes to its being more and more popular within sport in general.

On the basis of the theoretical background of the research problem, the subject of this research had been defined and it refers to the role of management in the realization of entrepreneurial objectives of professional football clubs. In the research the following research methods were applied: causal-descriptive, dialectical, and the method of comparative analysis.

The research results have confirmed the initial hypotheses. The auxiliary hypotheses were the following: it is assumed that the application of the entrepreneurial model of European football clubs would have an impact on the improvement of the organizational structure of football clubs in Serbia; it is assumed that the change in the organizational structure of football clubs in Serbia would have an impact on the improvement of the primary source of income of football clubs in Serbia; it is assumed that the reorganization of youth football schools would have an impact on the improvement of income of football clubs in Serbia; the main hypothesis represents an assumption that for a successful management of a sport organization a change of the model of management structure in professional football clubs in Serbia is necessary.

The significance of this dissertation lies in the importance of the realization of entrepreneurial objectives for the business activities of professional football clubs in Serbia.

УВОД

„Фудбал је ствар лепоте, дара, умећа, жеље, воље и истине.

У овом последњем лежи његова снага: можеш ти неко време варати неке људе како је ефикасност важнија од лепоте али не можеш варати све људе, све време.

Само оне који желе да буду изварани, јер лепота је слобода а слобода је одувек била естетско питање“

Горчин Стојановић, редитељ и фудбалски навијач

Фудбалска игра, од свог настанка до данашњих дана, доживела је огромну трансформацију. Фудбал данас представља својеврсно мултидисциплинарно подручје испреплетано педагогијом, психологијом, историјом, физиологијом, биологијом, биомехаником, медицином, али и економијом, социологијом и политиком.

Токови савременог фудбала неминовно су наметнули научни приступ и прилаз овој комплексној спортој грани. Управо такав, стручан, озбиљан, организован и темељан однос према фудбалу омогућава његов даљи развој и експанзију и доприноси његовој још већој популарности у оквиру спорта, уопште.

Озбиљна анализа савремених фудбалских токова, прожета прогностичким освртом и проценом фудбала будућности, подразумева пажљиву анализу историје фудбала. Управо вредне историјске чињенице фудбалске еволуције омогућавају да се боље сагледају токови савременог фудбала, као и њихово стручно успостављање у функцију развоја фудбала будућности.

Ако се има увид да су техника, тактика и физичка кондиција, у континуитету, главне и незаобилазне компоненте фудбалске игре, онда се и досадашња, укупна фудбалска активност подељена на неколико целовитих и хомогених, различитих и понаособ оригиналних раздобља, може посматрати кроз призму ових фудбалских компоненти. Токови савременог фудбала учинили су да ова игра 70-тих година овог века потврди значај једне нове компоненте. Тако је у развоју фудбалске игре наступила нова етапа карактеристична по томе што више неће моћи врхунска техника и врхунска

тактика да надокнаде недостатак врхунске физичке кондиције. У овој развојној фази више нема значајних фудбалских достигнућа без наглашеног присуства моторичких способности, како појединца, тако и екипе уопште. Брзина, стартна брзина, брзинска и експлозивна снага, издржљивост, координација, агилност и остали параметри моторичког простора постали су предуслов врхунског испољавања техничких и тактичких фудбалских способности и њиховог подизања на још виши ниво. Највеће вредности и највеће фудбалске успехе у том периоду достигли су национални тимови Немачке, затим Холандије, Италије и Аргентине.

Данас све моделе фудбалске екипе карактерише висок ниво фудбалске технике, изванредна тактичка уиграност, како у фази одбране, тако и у фази организације и завршнице напада и изузетна физичка спремност да се висок ниво техничких и тактичких захтева одржи током читаве утакмице. Да би се у свему томе успело неопходна је и изванредна психолошка припрема која ће пратити и објединити све наведене компоненте фудбала.

Простор за даљи развој фудбала свакако се мора тражити у оквирима тактике, технике и моторике, односа који егзистирају између ових простора, као и у психолошкој селекцији и развоју метода психолошке припреме фудбалера.

Основни циљ сваке фудбалске утакмице је да привуче што већи број гледалаца на стадион. Пун стадион привлачи медије, а уз медије долазе велике компаније. Ове компаније улажу новац у клубове, и тим новцем се купују фудбалске звезде због којих публика долази на стадион. То је затворени круг у коме свако остварује неки свој интерес. Из тог разлога је професионални фудбал један од најпрофитабилнијих бизниса данашњице.

Неизвесност исхода такмичења и квалитет игре разлози су који привлаче гледаоце и због којих долазе на утакмице.

У тренутно најгледанијој лиги на свету, шпанској Примери, иновиран је приступ игри. У Шпанији се сматра да није довољно само освајати трофеје, већ игра мора бити атрактивна, јер то доводи њихове навијаче на стадион.

Осим привлачне игре велика пажња се посвећује и условима за гледаоце у фудбалским храмовима. Стадиони су већином покривени за гледаоце, а неки од њих и

греју своје трибине, док су рефлектори обавезни део инфраструктуре овог спортског објекта. Анимирање што већег броја гледаоца је значајно јер они су ти који доносе профит.

Мада се Србија сматра за фудбалски талентовану нацију, посета на нашим стадионима је мала. Постоји више разлога слабе посећености стадиона. Квалитет такмичења није на завидном нивоу, због брзог одласка младих играча у иностранство. Такође, приче о нерегуларности у свету српског фудбала, одвраћају гледаоце са стадиона. Осим тога, услови за гледаоце на стадионима нису задовољавајући. Решавањем ових проблема могуће је створити квалитетнији амбијент за љубитеље фудбала. Међутим, и резултати наше репрезентације битно утичу на посету у домаћем првенству.

Постојећих проблема је много у српском фудбалу. Међутим, правилним и научним приступом проблему, могло би да се у одређеној мери умање проблеми, а неки чак и брзо отклоне. Решење проблема произилази из чињенице да је број гледалаца једино мерило вредности сваке јавне делатности, па самим тим морамо посветити више пажње задовољењу потреба гледалаца.

Организациона шема у већини професионалних клубова у Србији је успостављена по угледу на организоване европске клубове, али у пракси они функционишу на принципима од пре 30 година, када је спорт, а посебно фудбал финансиран из државних фондова и друштвених предузећа. У међувремену је дошло до трансформације, како државе, тако и друштвених предузећа, али је свест људи који управљају клубовима остала на нивоу претходног периода. За то време већина професионалних клубова у Европи трансформисала се и послује по тржишним принципима.

Како би учествовали на високопрофитабилном фудбалском тржишту без обзира на власничку структуру, европски клубови су организовани као „производно-привредна“ друштва. Такав начин организовања подразумева високо-стручни професионални менаџмент сачињен од стручњака различитих специјалности. Добро организован професионални менаџмент омогућава развој предузетничког духа у свим сегментима клуба. Предузетнички дух који подразумева визију, преузимање ризика,

креативност, иновативност, неопходан је за квалитетно функционисање професионалног фудбалског клуба.

Основни циљ функционисања клуба је стварање услова за квалитетан фудбалски догађај за који је задужен спортски сегмент клуба. Пословни сегмент клуба има задатак да тај спортски догађај комерцијализује. Професионални клубови у Европи свој приход остварују од продаје улазница, продаје ТВ права и комерцијалних уговора, што није случај са нашим професионалним клубовима.

Колико је фудбалски догађај квалитетнији, утолико је пословном сегменту клуба олакшано остварење прихода неопходних за функционисање клуба или остварење профита. Из тог разлога је неопходна много боља координација рада између спортског и пословног сектора.

1. ПОЛАЗИШТА ИСТРАЖИВАЊА

Менаџмент у спорту, односно спортски менаџмент је савремена научна дисциплина заснована на научном истраживању и пракси. У спортском менаџменту су садржане две компоненте: спортска и пословна компонента. У пословну компоненту су укључене не само менаџмент функције као што су планирање, организовање, управљање, надгледање, контрола и лидерство, већ и друге функционалне области као што су маркетинг и економија. Спортски менаџмент обухвата: изучавање проверених и сређених знања о томе како спортска организација постиже своје циљеве, прибављајући, распоређујући и користећи ограничене људске, материјалне, информационе и финансијске изворе свог успеха.

Менаџмент у спортским организацијама мора усмерити тимове на истраживања нових путева спортске креације, преко иновација и предузетништва уз помоћ стваралачких способности тренера-менаџера, високостручних тренера, односно преко знања и умећа свог најкреативнијег дела људских ресурса у организацији.

Основни интерес спорта и сваке спортске организације је да задовољи потребе појединаца, група и друштва. У случају фудбала, то подразумева да прате спортске утакмице или учествују у њима, да навијају за своје тимове – фаворите. Своју улогу у развоју спортске организације, менаџмент може оправдати уколико се бави и очувањем спортског духа код спортиста и стварањем материјалне базе за успешну конкурентно способну организацију.

Наши професионални клубови због нејасних циљева и нефункционалне управљачке и менаџерске структуре, не остварују приходе за основно функционисање клуба. Већина наших професионалних фудбалских клубова је поставила себи за циљ да живи од продаје играча. Такав начин приходовања остварују клубови у почетној фази развоја или продајом играча остварују допунски извор прихода од чега највећи део улажу у рад са млађим категоријама. На тај начин имају могућност да афирмишу нове таленте који ће им омогућити остварење врхунских резултата.

Мада су наши професионални клубови поставили циљ да живе од продаје играча, рад са млађим категоријама је на веома ниском нивоу и није у складу са

препукама УЕФА. На тај начин се не остварује зацртани циљ, па скоро сви професионални клубови једва опстају. Разматрање ових навода је чинило **полазиште** за истраживање.

1.1. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

У спортском менаџменту долази до изражаја спој стратегијског менаџмента и предузетништва. Главни предузетнички циљеви спортског менаџмента укључују стварање конкурентно способне и профитабилне организације. Остваривање ових циљева заузима посебно место у раду менаџмента у професионалним фудбалским клубовима.

На основу теоријске поставке проблема истраживања дефинисан је **предмет** овог истраживања који се односи на улогу менаџмента у остваривању предузетничких циљева професионалних фудбалских клубова. Из тог разлога су као полазна литература за ово истраживање коришћени научни и стручни радови и анализе организационих структура професионалних фудбалских клубова у Европи и Србији. Коришћени су и независни извори литературе из опуса стручњака у различитим научним областима који су у својим радовима делимично обухватили и овај проблем.

1.2. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА

Циљ истраживања је био да се кроз разматрање више аспеката утврди улога менаџмента у стварању најбољег организационог модела функционисања професионалних фудбалских клубова способних за остваривање предузетничких циљева. У сагласности са циљем постављени су следећи задаци истраживања:

- извршити компаративну анализу структура организационих модела у професионалним фудбалским клубовима у Европи и Србији,
- утврдити разлоге неефикасности постојећег организационог модела у професионалним фудбалским клубовима у Србији,
- утврдити узроке и препреке услед којих је изостала примена одговарајућих предузетничких модела у професионалним фудбалским клубовима у Србији,
- указати на сврсисходност примене европских предузетничких модела у професионалним фудбалским клубовима у Србији.

2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Повезаност спорта и науке углавном је присутна у тренажној компоненти, у последње време и у сегменту менаџмента у спорту. Међутим, предузетништво у спорту није до сада истраживан проблем код нас.

Кроз дефиниције из области предузетништва и спорта, као и кроз преглед досадашњих истраживања је дат теоријски прилог овом истраживању.

2.1. ДЕФИНИСАЊЕ ОСНОВНИХ ПОЈМОВА

МЕНАѢМЕНТ је процес предвиђања, планирања, организовања, руковођења и контроле у сврху постизања зацртаних циљева.

НИВО МЕНАѢМЕНТА - Опште је прихваћена подела менаџмента на три нивоа - највиши ниво менаџмента (Top menagement); средњи ниво менаџмента (Middle menagement) и први ниво менаџмента (First level menagement). Најважнији задатак менаџера јесте да креира услове који ће мотивисати запослене да остварују групне циљеве и то са минималним утрошком новца, материјала и времена.

МЕНАѢМЕНТ У САВРЕМЕНОМ СВЕТУ - Данас су у свету етаблирана три основна модела менаџмента: амерички модел менаџмента, европски модел менаџмента и јапански модел менаџмента.

АМЕРИЧКИ МОДЕЛ МЕНАѢМЕНТА оријентисан је на профит и заснива се на конкурентности, професионализму и индивидуализму. Планирање је на кратак рок, одлучивање је углавном индивидуално, одлуке се доносе брзо; високо је изражен управљачки стил, руководиоца у америчкој фирми је вођа групе; комуникација иде од врха ка доле; контрола је усмерена на појединца; одговорност је индивидуализована и прецизна; организационе структуре су формалне; велика је мобилност кадрова; менаџери се радије идентификују са

професијом него са компанијом, усмерени су на сопствену каријеру. Менаџери у Америци имају богато искуство, јер често мењају фирме и увек иду “тамо где је боље”.

ЈАПАНСКИ МОДЕЛ МЕНАѢМЕНТА почива на високом квалитету, консензусу, интеграцији, расту и развоју. Планирање је дугорочно; одлучивање је колективно и са консензусом, процес одлучивања је прилично спор; руководилац у јапанским компанијама је члан групе; Јапанци негују заштитнички стил; комуникација иде одоздо ка горе; процеси контроле усредсређени су на групу; наглашен је интерес групе; компанија се доживљава као друга породица; запослени се везују за компанију често за читав радни век; нема велике флукуације кадрова; изражено је старешинство и лојалност према фирми; одговорност је колективна и нејасна; организационе структуре су неформалне; присутан је такмичарски дух међу компанијама; инсистира се на строгим принципима контроле квалитета.

ЕВРОПСКИ МОДЕЛ МЕНАѢМЕНТА карактерише јединство и диверсификованост. Оријентација је на људе, инсистира се на преговарању на свим нивоима. Иако се европски менаџери радије угледају на америчке, европски модел менаѢмента је нешто између америчког и јапанског менаѢмента. Подједнако је заступљено дугорочно и краткорочно планирање, успостављена је равнотежа између индивидуализма и припадности групи, лојалност фирми је мања него у Јапану, али већа него у Америци. Европски модел менаѢмента није јединствен и монолитан, због разлика у начелима пословања чланица ЕУ и постојања англосаксонског, романског и немачког приступа менаѢменту.

ФАЗЕ ПРОЦЕСА МЕНАѢМЕНТА - МенаѢмент представља процес управљања организационим подсистемима и састоји се од фаза или подпроцеса, који су међусобно условљени и повезани.

УЛОГА И ЗНАЧАЈ МЕНАѢЦЕРА У СПОРТУ - Савремени спорт је незамислив без спортских менаѢцера. Професија менаѢцер у спорту све више постаје критичан фактор успеха спортских организација. Улога менаѢцера у модерном спорту је од пресудног значаја за развој спортске организације. МенаѢцери су основна покретачка снага у свакој спортској организацији.

ПРЕДВИЂАЊЕ У СПОРТУ представља пројекцију будућих догађаја и стања у којима се спортска организација може наћи. Предвиђање у спорту значи ићи догађајима у сусрет, а не бити пасивни посматрач. Предвиђање у спорту се односи на: предвиђање праваца развоја спорта у свету; предвиђање појаве нових технологија, нових метода и техника примене научних знања и вештина у спорту; предвиђање општих друштвених кретања и позиционирања укупног система спорта у оквиру државне политике; предвиђање развоја појединачне спортске гране; предвиђање конкурентске позиције конкретне спортске организације у оквиру система такмичења.

ПЛАНИРАЊЕ У СПОРТУ обухвата поступке утврђивања визије, мисије и циљева спортске организације, као и начина, поступака и политика за њихово остваривање. Стратешким плановима спортска организација дефинише своју будућност на дужи рок утврђивањем најважнијих (стратешких) циљева и стратегија за њихову успешну реализацију. Оперативним плановима у спорту се операционализују конкретне активности за реализацију сваког појединачног циља. Оперативни планови се односе на кратак рок, од једног месеца до једне године (или такмичарске сезоне). Дугорочним планирањем дефинишу се оквири будућих праваца развоја спортске организације. Краткорочним планирањем утврђују се све неопходне активности за реализацију конкретних послова и задатака у оквиру спортске организације. При изради планова у спортској организацији мора се извршити: сагледавање предходних процеса планирања; анализа тренутног стања и конкурентне позиције; спортска организација на спортском тржишту; предвиђање будућих, односно жељених стања у која би спортска организација требало да стигне.

ОРГАНИЗОВАЊЕ представља процес формирања организационе структуре. Активностима диференцијације врши се подела послова и задатака, као и њихово груписање у посебне организационе јединице. Активностима интеграције врши се повезивање организационих делова ради усклађеног деловања предузећа као целине.

РУКОВОЂЕЊЕ је процес утицања на људе како би добровољно и са ентузијазмом обављали утврђене задатке. Руковођење је управљање туђим радом. Вештина риковођења је скуп знања стечених учењем, искуством и посматрањем, која се

практично примењују у циљу организовања и усмеравања људи ради обављања заједничког посла. Профил модерног лидера базиран је на знању, ауторитету, харизми, способности утицања на друге, мотивационим вештинама, спремности на ризик, креирању пријатељске атмосфере и уважавању запослених. Први утисак се никада не може поправити.

КОНТРОЛА пословања представља активност која омогућава да се оствари оно што је планирано. Периодична контрола неопходна је током свих активности, а посебно при реализацији планова где би допринела правовременој корекцији плана и прилагођавању рада непредвиђеним околностима.

УПРАВЉАЧИ су власници, деоничари, оснивачи или чланови органа управљања на свим хијерархијским нивоима, који утврђују циљеве спортске организације, раде на њиховој реализацији и обезбеђују друштвени карактер спорта. С обзиром на садашњу ситуацију да већина постојећег управљачког кадра у спорту учествује из алтруизма и ентузијазма, па је стога њихова елиминација самим тим ограничена, неопходно је да се одговарајућим методама, усмеравањем и оспособљавањем ниво њиховог сазнања у спорту прилагоди савременим потребама и реформама друштва, као и циљевима савременог цивилизацијског друштва. Демократско и друштвено организовање у спорту могуће је само ако се друштвено-спортски управљачи дубље и свеобухватније упознају са изворним принципима, законитостима, циљевима, задацима, програмима, методама и организационим облицима креације и реализације спортских активности, са циљем да се оспособе за објективно, креативно и стваралачко управљање у овој сфери људске делатности. Као најефикаснији организациони облик припремања управљачких кадрова за потребе реформисаног друштва уопште, самим тим и реформисаног спорта, јесте систем образовања и усавршавања управљача-организатора спортских активности за вршење њихових функција, на из основа реформисаним и трансформисаним спортским вишим школама и факултетима.

МЕНАџЕРИ су покретачи акција и људи, усмерених у правцу остваривања постављених циљева. Менаџерство у данашње време није само посао, професија или струка менаџера, већ једна од најцењенијих и најуноснијих делатности широм света, јер се њоме мери лични углед, банковни рачун, положај и престиж

у друштву. Менаџери су онај део кадровске структуре, који су укључени у једну од неких функција менаџмента. Да би једна спортска организација ефикасно функционисала, морају се користити општа знања из менаџмента, као и знања из теорије управљања, организације, система, економије, али и знања из области теорије спорта, која могу оспособити било ког менаџера за рад у спорту. Менаџмент треба да знају и професионалци у спорту, јер је теже да њиме управљају правници или економисти, едуковани једино преко општег менаџмента. У ствари, најприхватљивија и најсврхисходнија је варијанта да спортски стручњаци са знањем менаџмента управљају процесима у спортским организацијама. Посао менаџера у спорту садржи разноврсне активности, којима се обезбеђује одржавање позиције и развој спортске организације. Менаџери планирају, организују реализацију планова, воде кадровску политику, руководе људским ресурсима и контролишу остваривање циљева. Постоји класична подела менаџера: топ-менаџери (генерални директори, спортски директори), функционални менаџери (маркетинг, финансије), и оперативни менаџери (руководиоци одељења, тренери).

ТОП-МЕНАѢРИ координирају рад, процесе и функције на нивоу целе организације.

Обавезно морају поседовати креативне, управљачке и техничке способности, као и способности везане за успостављање међуљудских односа. На директан начин учествују у планирању целе организације, развоју људских ресурса, организовању структуралних претпоставки, неопходних за постизање циљева, као и њиховој контроли. Више су усмерени спољашњем, а мање унутрашњем окружењу спорта и спортске организације. Из спољашњег окружења црпе неопходне информације и комуникацијским каналима преносе их на своју организацију. Наведени послови компатибилни су са пословима генералних директора или спортских директора.

ФУНКЦИОНАЛНИ МЕНАѢРИ обављају послове управљања процесима, пословима и организационим структурама, односно једним делом спортске организације (маркетингом, финансијама, објектима, опремом, администрацијом, рачуноводством и сл.) на професионалној радној основи (директор маркетинга, директор финансија, директор спортских објеката и сл.).

ОПЕРАТИВНИ МЕНАџЕРИ су усмерени на оперативно извршавање планова, руковођење, делом на организовање, и по правилу, то су тренери и стручњаци-специјалисти највишег нивоа, изузетног стручно-техничког нивоа оспособљености у струци коју покривају. Основни доказ да су тренери својеврсни менаџери је чињеница да они испуњавају све основне функције менаџмента (предвиђање, планирање, организовање, руковођење и контролу). Без обзира о којој врсти менаџера се ради, менаџерске способности су веома значајне за спорт зато што постоје различити односи између многих субјеката у спортској организацији, од којих су најбитнији тренер-спортиста, тренер-управни одбор, тренер-менаџери, тренер-јавност, тренер-масмедији и др. Менаџерски односи, који се успостављају менаџерским способностима, конституишу се комуникацијским каналима, преко којих се пласирају одговарајуће информације различитог садржаја, намене и квалитета.

ВОЛОНТЕРИ су аматерски спортски радници који се добровољно ангажују у свим сегментима организовања спортских клубова, савеза, спортских такмичења, пропагирању спорта и вршењу друштвене контроле у спорту. Као спортски друштвени радници у појединим спортским делатностима које обављају, дужни су да се придржавају правила спортских организација. По правилу, кадровска структура изван структуре спортиста и тренера је формирана од волонтера. Међутим, нису ретки случајеви да се у управе клубова бирају људи, чија је умешност за прибављање финансијских средстава доминантна и да је то основни кадровски критеријум, под плаштом волонтера, односно аматерских спортских радника. С обзиром на начин прибављања средстава и кадровског састава управа, успостављају се односи у којима о тим средствима и начину њихове употребе одлучују они који су та средства и прибавили. Друштвени аспект спорта се може утврдити у стварању општих и бенефицираних услова за развој спорта, а улога државе, политике и идеологије је у том смислу незаменљива. Кадровска политика, оличена у третирању тзв. друштвено-аматерског волонтерског кадра у спорту, не може у будућим временима бити веза између спорта и државе, већ изграђен јасан и недвосмислен статус спортских организација као непрофитних организација од посебног друштвеног интереса. То значи да волонтери, осим у случајевима које регулише закон, не

треба да буду делегирани од стране друштва, које преко њих обезбеђује друштвени интерес, већ њихова селекција мора бити условљена љубављу према спорту, знањем о спортским принципима и законитостима, као и амбицијом да се помогне развој спорта. Сматра се да развој непрофитних спортских организација у будућности управо лежи у јачању специфичног волонтерског рада, који ће на стручној и професионалној основи допринети друштву. Наиме, добро је познато, да су волонтери образовани људи у свом професионалном послу, у коме они зарађују за живот, али исто тако, они желе да буду едуковани и у пословима у којима доприносе друштву, а то је њихов волонтерски рад. Недвосмислено је да ће волонтери у спорту бити потребни и у будућности на свим нивоима, од највећих професионалних (профитних) спортских клубова, до нижеразредних непрофитних спортских организација. Из тих разлога, потреба за волонтерима везана је и за њихову трансформацију у смислу њиховог већег образовања и разумевања спортских процеса и законитости, елиминисања личног интереса и заступања друштвеног, вишег професионалног образовања у пословима које као волонтер покрива у спортској организацији, као и већег присуства моралне сатисфакције волонтера за учињена достигнућа.

ТРЕНЕРИ приликом управљања тренажном технологијом у спортској организацији морају располагати веома широким репертоаром теоријског и практичног знања. Из тих разлога, у сврху припремања што квалитетнијих тренера, неопходно је континуирано вршити селекцију потенцијалних кандидата, образовати их усвајањем оних информација, које ће битно повећати њихове тренерске способности и знања, као и омогућити им перманентно стручно усавршавање. Профили спортских тренера су: тренер - учитељ - инструктор, виши спортски тренер, професор - дипломирани тренер, и тренер специјалиста. Они се могу школовати на додипломским (двогодишњим), основним (четворогодишњим) и последипломским (специјалистичким) студијама. Сваки човек који жели да се бави неком делатношћу, односно неким послом или занатом, мора занатски познавати процесе и процедуре, које се у оквиру тога посла морају примењивати, а тренажни посао је исти као и било који занат. Међутим, иако без познавања заната није могуће да се неко бави тренажним радом, само познавање заната није довољно да би неко био добар тренер. Према

томе, познавање заната је само један нужан, али не и довољан услов, да би се неко могао бавити спортским тренингом. Осим заната, за оне који се желе бавити спортским тренингом, потребни су, поред генетички условљених интуитивних, креативних и стваралачких потенцијала, и неки други услови од којих су вероватно најважнији спортско-технолошка радозналост, храброст и способност да се креативно и критички односи према ономе чиме се бави. На жалост, генетичке, интуитивне, креативне и стваралачке потенцијале, затим спортско-тренажну радозналост и критичност нико не може научити. Једино што се може научити, то је занат, а као и сваки други занат, тренажни посао поседује нека правила, неки кодекс, којих се човек мора придржавати, да би његов производ био употребљив.

2.2. ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА

Масон (1999) у свом чланку под називом „*Шта је спортски производ и ко га купује? Маркетинг у професионалним спортским лигама*“, објављеном у European Journal of Marketing, објашњава да се професионални спорт појавио као уносан бизнис, са бројним могућностима за развијање спортског маркетинга. Указује да су се професионални спортски тимови ујединили да би се добио лига производ, који, иако у почетку осмишљен да пружи забаву гледаоцима, сада се продаје у четири различите циљне групе: навијачима, телевизији и другим медијима, заједници која гради објекте и подржава локалне клубове и корпорацијама које подржавају лиге и клубове куповином тимова, или спонзорством. Као резултат тога, професионални лигашки спорт пружа јединствен амбијент за маркетинг одлуке и процесе у више нивоа тржишта са тенденцијом да буде растући сегмент.

Пери (2000) у свом раду под називом „*Менаџмент у фудбалу као метафора корпоративног предузетништва*“, у свом радном материјалу са Универзитета у Волверхемптону, објашњава како савремени фудбалски менаџер врши своју улогу у спортској организацији и настоји да подигне квалитет организације кроз клуб као корпоративно предузеће. Аутор указује на међусобну повезаност предузетничке активности и успеха. Закључује да је неопходно промовисање процеса и праксе које подстичу предузетничке понашања међу запосленима, да се не би сносиле последице. Он истиче да организације морају бити боље информисане о корпоративном предузетништву.

Вујовић (2006) у свом магистарском раду под називом „*Међусобна условљеност тактичке ефикасности дефанзиве и офанзиве у савременом врхунском фудбалу*“ наглашава да светска првенства у фудбалу која се одржавају сваке четврте године увек представљају показатељ развојних тенденција у овој спортској грани. Посматрајући и анализирајући игре најбољих светских екипа, тренери покушавају да добију одговоре на питање које законитости процеса спортске игре доводе до победе. Победа је резултат узајамних односа различитих фактора а у анализи игре ти фактори се са јасно издефинисаним параметрима одреде, упореде и на основу уочених разлика доносе ваљани закључци. Не постоји неки универзални модел анализе фудбалске игре.

Постоји више метода анализе у њеним наменама. Неке се базирају на броју и врсти додавања, неке на времену држања лопте у свом поседу, и на противничком делу терена. Постоје методе анализе на основу броја удараца на гол, методе на бази анализе моторичког простора, те методе које сумирају број изведених техничко тактичких радњи итд. Све ове методе неке мање неке више дају допринос анализи фудбалске игре и базирају се на објективним показатељима. Свака анализа представља у одређеном степену корисност за струку. Ако се базира на објективним показатељима даје допринос научно образовној теорији испитиваног истраживачког задатка.

Риђошић (2010) у својој докторској дисертацији под називом „*Значај и улога лидера у стварању модела успешности спортске организације*“ говори да је средина у којој послују спортске организације све више динамична, тешка, опасна и пуна дисконтинуитета. Почетком осамдесетих година многи велики клубови су били принуђени да прођу кроз процес радикалних организационих промена. Одговори на повећање фреквенције и убрзање промена, повећање стопе дифузије промена и присутност феномена друштвене одговорности, захтевају од менаџера да имају лидерске способности и предузетнички дух - да буду трансформациони лидери.

Трансформационо лидерство се заснива на способности лидера да инспирише друге визијом, програмом и способношћу да предузму радикалне промене. Радикалне промене представљају базичну претпоставку успешне трансформације спортске организације. Радикалне промене нису делимичне корекције и дораде постојећег стања ствари, са врло малим углом скретања од актуелног постојећег правца. То су продорне, интензивне и вишедимензионалне акције, циљно оријентисане на фокусирани систем или објекат промена. Фокусирати се на организацију као на систем или објекат промена, значи, радикално мењати њен модел (конфигурацију веза и односа између компонената које му одређују основне карактеристике), структуру (физичко оличење модела којим се показује његова сврха, тј. зашто уопште постоји и процес (веза између модела и структуре), али и његов комплексни контекст, чију видљивост или веродостојност карактеришу пробојне, супериорне перформансе и циљни ефекти. Трансформациони лидери су инспиратори промене и креатори визије за све стејкхолдере организације.

Први задатак за трансформационог лидера је да сагледа потребу за променом. Битно је одредити прави концепт за почетак трансформационог процеса. Свесност

потребе за променом је полазна тачка за иницирање трансформационих промена. Без свести о неопходности промене запослени се неће одлучити за онај додатни напор који је често од суштинског значаја за успех трансформације предузећа. Последице таквог понашања су неуспеси трансформационих подухвата.

Трансформациони лидер помаже запосленима да прихвате потребу за променом и у исто време повећава њихово самопоуздање и оптимизам о обављању успешне трансформације. Прихватање визије од стране запослених је кључна претпоставка за успех организационе трансформације.

Потребно је да сви запослени схвате да имплементација побољшања неће довести до жељеног стања и да је трансформација као базична квантитативна промена од виталног значаја за повећање конкурентности спортске организације. Да би представљала мотивациону снагу, визија мора да буде извор самопоуздања и заједничка сврха за запослене. Реинжењеринг, реструктурирање и остали модели трансформације организације не могу да остваре успех у дугорочном смислу уколико се не руководе визијама које су привлачне за већину људи чији су интереси заступљени у предузећу: запослени, потрошачи, добављачи, шира заједница и други. Визионарство и прагматизам су критични за обезбеђивање подршке кључних стејкхолдера.

Веселиновић (2010) у својој докторској дисертацији *„Модели спортске, пословне и организационе функције и њихова интеграција и интеракција у технолошком систему менаџмента у спорту“*, објашњава да спортске организације треба да буду обавезне и уз друштвено спортску подршку континуирано принуђене да врше одређене модификације у процесу имплементације најсавременијих спортско тренажних и научних технологија, што ефикаснијег и ефективнијег пословања на свим хијерархијским организационим нивоима, зависно од концепције, пројекције и моделовања стратегијског развоја, које, по правилу, доводе до жељених трансформација у глобалном организационом систему спорта, па и његовим подсистемима, функцијама, компонентама и елементима. Трансформациони процеси који се у спорту детерминишу применом најновијих технологија, и у свету се континуирано и веома динамично одвијају у спортским организацијама, треба да доводе до што ефикаснијег и ефектнијег моделовања све новијих и савременијих креација, концепција, пројекција и стратегија развоја.

Модел структуре интегрално интеракционе спортске функције састоји се из елемената моделовања интегралне спортско тренажне функције, дијагностиковања антрополошких карактеристика спортиста, планирања интегралног тренажног процеса, програмирања и операционализовања тренажних садржаја, регистровања и класификовања тренажних садржаја, обрађивања операционализованих и регистрованих података, контролисања укупног операционализованог тренажног процеса, кориговања тренажног процеса и анализирања ефеката оптимизације тренажног процеса.

Интегрално интеракциона пословна функција у спортским организацијама обухвата спровођење активности од стране појединаца или група, који сходно својим правима, овлашћењима и формалним ауторитетом делују на професионално запослене, стручне и научне сараднике, волонтере и спортисте у смислу заједничког остваривања спортских циљева. Појединци или групе људи којима је поверено управљање (руковођење, вођење) и право одлучивања, треба да обезбеђују остваривање одлука и њихово контролисање у односу на ангажовање људских ресурса у различитим активностима спортске организације.

Модел структуре интегрално интеракционе пословне функције састоји се из елемената моделовања интегралне спортско пословне функције, дијагностиковања укупног пословања и појединачних задатака, планирања потреба људских ресурса, израде систематизације радних места и операционализовање рада, идентификовања и селекционисања људских ресурса, едуковања и усавршавања људских ресурса, контролисања појединачног рада људских ресурса, компетентности људских ресурса и анализирања ефеката рада и компензовања људских ресурса. Интегрално интеракциона организациона функција у спортским организацијама представља повезивање појединих делова у целину, тако да целина може континуирано функционисати, полазећи од тога да она уствари представља институционализовани облик усмеравања и координације односа људи и активности, који су усмерени на остваривање постављених циљева, а организовање се остварује преко структуре, функција и процеса у спортској организацији.

Организација није сама себи циљ, већ је то једна од општих спортских стратегија долажења до постављеног циља. Тако, спортска организација подразумева уређивање, координисање и вођење свих делова целине, функција, процеса и односа у

њима. Одговарајућим организовањем обезбеђује се пре свега ефикасније, сврсисходније и целисходније остваривање циљева. Модел структуре интегрално интеракционе организационе функције састоји се из елемената моделовања интегралне организационе функције, дијагностиковања иницијалног стања у организационој функцији, планирања циљева организационе функције, операционализовања интегралних и парцијалних пројекција функције, управљања и организовања у организационој функцији, одлучивања групе и појединаца у организационој функцији контролисања извршења операционализованих циљева и задатака, координисања и усклађивања функције и анализирања оптимизационих ефеката управљања функцијом.

3. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

На основу досадашњих истраживања, дефинисаног предмета, циља и задатака истраживања постављене су једна главна и три помоћне хипотезе:

ГХ – Претпоставља се да је за успешно управљање спортском организацијом неопходна промена модела структуре вођења професионалних фудбалских клубова у Србији.

Помоћне хипотезе:

Х1 – Претпоставља се да би примена предузетничког модела европских фудбалских клубова имала утицај на побољшање организационе структуре фудбалских клубова у Србији.

Х2 - Претпоставља се да би промена организационе структуре фудбалских клубова у Србији имала утицај на побољшање основног извора прихода фудбалских клубова у Србији.

Х3 – Претпоставља се да би реорганизација омладинских фудбалских школа имала утицај на побољшање прихода фудбалских клубова у Србији.

4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Током истраживања коришћене су следеће истраживачке методе: каузално-дескриптивна, дијалектичка, метода и метода компаративне анализе.

У истраживању је посебна пажња била посвећена прикупљању што већег броја података који су се односили на циљ истраживања, као и анализе искуства земаља Европске Уније у формирању конкурентно способних и профитабилних фудбалских тимова. При проучавању података вршена је одговарајућа научна критика прикупљене грађе, као и одлучивање о поузданости и веродостојности проучаваног материјала.

На основу прикупљених података, везаних за изучавање улоге менаџмента у остваривању предузетничких циљева у спортским организацијама, након изведене научне критике, поступком синтезе дошло се до одређених закључака који могу да нам пруже корисне сугестије о могућностима менаџера у развоју конкурентности и профитабилности фудбалског клуба. Најуспешнији модели организационе структуре фудбалских клубова могли би да се примене у професионалним фудбалским клубовима Србије.

5. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА СПОРТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Приликом дефинисања организационе структуре, неопходно је поћи од становишта да не постоји општа организациона структура која је прихватљива за све облике и нивое организације, јер је познато да сврха постојања и циљеви организације одређују њену структуру.

С обзиром на велику сложеност ове делатности у интегралном систему, сходно томе не постоји ни једноставност у њеном дефинисању. Из тих разлога се организациона структура најчешће приказује у облику шема или цртежа, у којима се приказују органи управљања по хијерархији, подела задатака и надлежности по деловима, посматрано са аспекта вертикалног и хоризонталног нивоа, њихове међусобне повезаности и условљености.

Међутим, оно што је неопходно приликом дефинисања организационе структуре узети у обзир, без обзира о којем облику организовања се ради, су:

- циљеви постојања организације,
- организациони делови за обављање планираних послова,
- подела рада сходно постављеним циљевима и организационим деловима,
- међусобна повезаност и условљеност између елемената и делова целине,
- органи управљања поређани по хијерархији,
- надлежности са описом радних задатака,
- делегирање ауторитета, овлашћења и одговорности,
- законитости и правила којих се треба придржавати у остваривању циљева,
- критеријуми стимулисања и награђивања, и др.

Не постоје унапред конструисане шеме организационе структуре у било којој људској делатности, јер свака организациона целина има своје специфичности, које је издвајају од других и на тај начин је чине оригиналном. Оригиналне организације су оне које су пронашле сопствени пут изграђен на основу сврхе постојања, циљева и стратегија, којима се утврђени циљеви достижу. Из тих разлога се туђа искуства не могу слепо копирати и аплицирати на сваку организацију.

Под људским ресурсима најчешће се подразумева интегрални (укупан интелектуални и телесни) радни потенцијал радника једне организације, као и потреба за коришћењем тог потенцијала. Основу третирања кадрова као људских ресурса чини тежња да се овај ресурс изједначи у третману са осталим пословним ресурсима организације, како у погледу трошкова, тако и у погледу његове функционалне везе са процесом рада. Сходно томе, када је у питању основни састав запослених у организацији, не постоје битне разлике између појма (термина) кадрова и појма (термина) људских ресурса (Малацко & Рађо, 2006).

Третирање људи у процесу рада као ресурс (радни потенцијал), чини процес управљања његовим коришћењем и развојем веома сложеним. Људски ресурси у организацијама располажу знањем које је неопходно за обављање радних активности и за развој организације. Имају иноваторску перформансу, поседују интелектуалне, телесне и физиолошке потенцијале, без којих се не може одвијати процес рада. Управљање њиховим прибављањем и радним ангажовањем је кључни задатак менаџмента људских ресурса у организацијама.

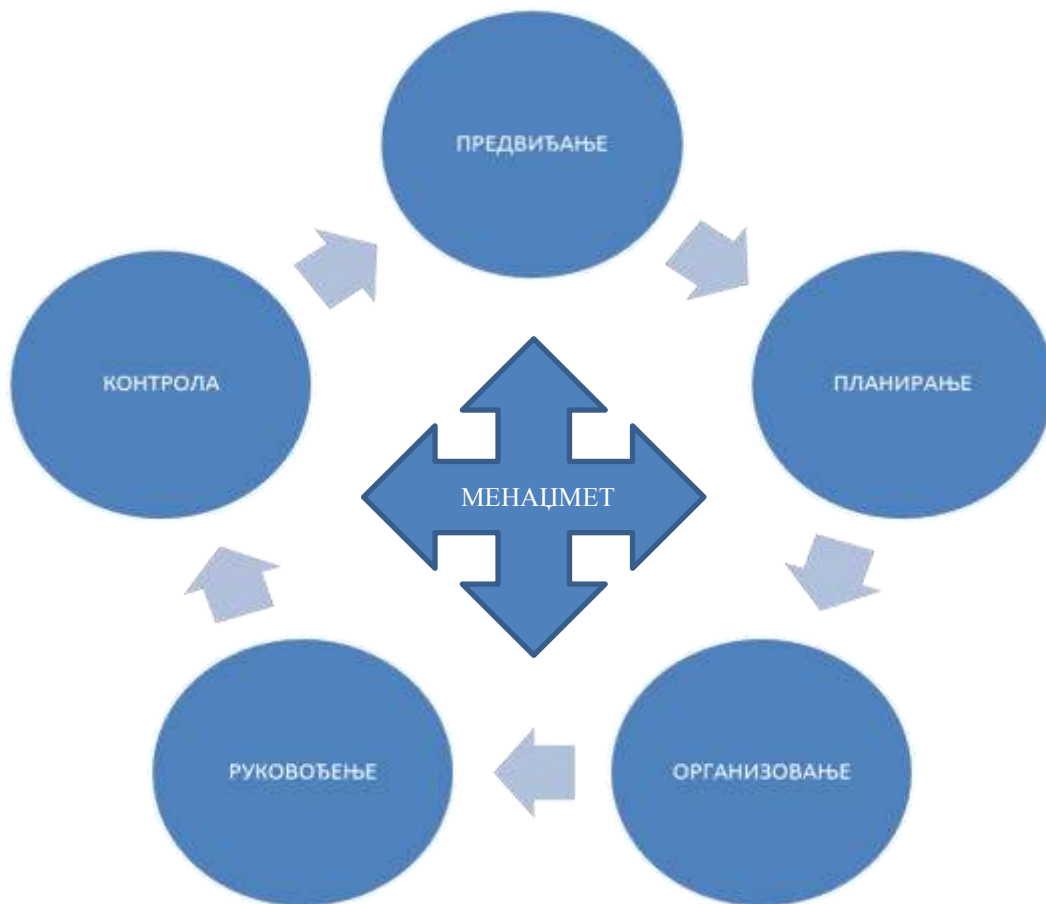
Појам менаџмента људских ресурса (Human Resource Management) у свету последњих година све више замењује појам кадрова (персонал) у готово свим организационим облицима и функцијама управљања технолошким процесима различитих сфера рада. До тога је дошло зато што персонална функција, као и њен пандан кадровска, није била пословна функција интегрисана у целокупно пословање, нити усмерена на проблеме производности, економске успешности, развоја пословања и организације, што конкретно значи, да су се претежно бавили људима, а не пословањем. Сходно томе, људи, људски потенцијали, односно менаџмент људских ресурса све се више конституише као посебан предмет истраживања, образовања и начина пословања.

Под менаџментом људских ресурса у спорту најчешће се подразумева интегрални људски потенцијал свих запослених и/или ангажованих субјеката у спортској организацији. Третирање људи у спортским организацијама као ресурс (радни потенцијал) чини процес управљања веома сложеним, првенствено зато што човек на данашњем степену антрополошког, економског, друштвеног, политичког и културног нивоа и развоја представља један од најсложенијих и најкомпликованијих ресурса. Сложен и компликован због тога што се он састоји из низа већег броја међусобно повезаних антрополошких сегмената (морфолошких, функционалних, моторичких, когнитивних, конативних, социолошких и др.), а динамичан зато што је способан да промени своје стање под утицајем низа спољашњих дејстава.

Из тих разлога је менаџмент људских ресурса тесно повезан са технолошким процесима рада, организационом структуром, управљањем и развојем спортске организације у интегритету и тоталитету. То конкретно значи, да се менаџмент људских ресурса, с једне стране, односи на управљање спортистом од стране спортског тренера, тима стручњака и спортских научника, са циљем постизања што бољих спортских резултата, а са друге стране, на ефективно управљање целокупном спортском организацијом од стране спортског менаџера, маркетинг менаџера, управљача у спорту (чланова органа управљања) и спортских волонтера, који су такође у функцији постизања укупних високих спортских остварења (Tejlor, Mekgro, 2006).

Сходно томе, главни акценат у даљем приступу, концептуализацији и операционализацији менаџмента људских ресурса је усмерен и анализиран, с једне стране, на управљање антрополошким карактеристикама спортиста у интегритету и тоталитету, затим појединачним моделима антрополошких карактеристика и њиховим трансформационим процесима, што чини спортску функцију, а са друге стране, на управљање људским ресурсима у свим релевантним пословним функцијама спортских организација, што представља предмет изучавања пословне функције.

Процес редизајнирања организационе структуре приказан је на слици 1. У већини организационих корпорација развијених земаља тржишне економије, стварају нови организациони устав, сет посебних врста група познатих као екипе. Истовремено, верује се да ће став организационих система у будућности имати тимски карактер. Због тога, том облику рада више посвећују пажњу и теоретичари и практичари.



Слика 1. Модел организационе структуре (извор Шурбатовић, 2014)

Концептуално посматрано, сам појам означава тимску групу људи, чланова који имају комплементарне вештине и окупљени су око заједничког циља или још неких циљева које је потребно остварити и за које су сви подједнако одговорни.

Тим је нов, модеран и флексибилан начин организовања који формира заједнички, тимски рад групе стручњака чији је задатак да савлада све препреке заједничким снагама све док не схвате сврху или сврхе. Тим бира или именује менаџера тима, који ће знати ефикасно да управља. Добро организован тим вођен изабраним менаџером, доприноси да се побољша рад, да буде ефикаснији, да смањи сукобе, побољша мотивацију и задовољство, побољша заједничку снагу тима и обезбеди брзу и ефикасну имплементацију, засновану на циљу. Наравно, није свака група тим. Тим се ствара, развија и усавршава.

Тим треба поставити тако да успешно и ефикасно остварује постављене циљеве. Тимски рад и ефекти тога рада су повезани са појмом синергије – заједничку акцију кроз сарађивање у извршењу задатка. У спортским клубовима, савезима и организацијама треба тражити да управљају спортски стручњаци својим знањем, односно менаџери који ће се допуњавати у зависности од тога који ниво управљања им припада. За реализацију ових задатака свакако је потребан одређени ниво знања, искуства, информација, ауторитета, друштвеног статуса и моћи које нису само одлика појединца већ кроз њихово међусобно допуњавање, целог менаџерског тима. Питање изградње успешних тимова менаџмента у спортским организацијама у последњих неколико година има велику примену и даје успешне резултате.

Најбољи пример тимског рада у спортским играма су спортови као фудбал, кошарка, рукомет, одбојка и др. Играчи у овим тимовима раде са истом идејом, а то је, да се постигне циљ – повољан исход. Они зависе једни од других, тако да доследно кроз помоћ игре у извршењу одбране – нападају акције. Да би био успешан, процес формирања тима треба да задовољи неке услове, а то су: јасно дефинисани заједнички циљеви, отвореност и изграђени ставови, сарадња и решавање конфликта, подршка и вера у задатак, процедуре, одговарајуће смернице, редовна ревизија, индивидуални развој и добри унутрашњи односи. У процесима који су обухваћени спортским менаџментом, посебно из угла менаџерских улога, потребно је нагласити значај испољавања ставова и њихов утицај на чланове организације (сараднике у менаџерском тиму, чланове организације, клуба, екипе и сл.). Спортски менаџери свих нивоа, а посебно тренери, којима је задатак, између осталог да успешно подстичу и развијају мотивацију својих сарадника и чланова спортског тима (екипе, спортиста појединаца), морају и сами да имају пожељне и позитивне ставове и интересовања. Између осталог и оне који се односе на:

- Изразиту узорност менаџера, која се огледа у развијеном мотиву постигнућа, привржености послу (спорту) којим се бави, заокупљеношћу циљевима организације и садржајима реализације тих циљева. Све ово је услов за покретање мотивације да се сарадници и појединци (спортисти) којима управља максимално ангажују у својој делатности и формирају позитиван општи став према организацији (клубу, тиму, екипи);

- Одговорност организације (клуба, екипе, тима...), која треба да се темељи на појединачној одговорности сваког члана организације. Само појединац може да развије осећај одговорности, јер тамо где су сви одговорни за све нико се не осећа изразито одговорним ни за шта;
- Испољену мотивацију сарадника, односно спортиста, да се у њиховој активности стваралачки исказују и да имају одређени степен аутономије у извршавању задатака, треба уважавати једнако као и њихову оспособљеност за рад;
- Сарадник у менаџерском тиму, као и члан организације, неће бити у толикој мери демотивисан због тога што у спортској активности не остварује значајну (или никакву) финансијску добит, колико ће на њега демотивишуће деловати ако сматра да је у односу на друге оштећен. Ако сарадник у погледу личног третмана и позиције у менаџерском тиму доживљава изразитију ускраћеност или ометеност, посебно када је сигуран у своју компетентност и оријентацију на постигнуће, оне ће, у односу на члана тима који има добар третман и одговарајућу позицију, тежити да има негативну слику о менаџеру и организацији, те ће испољавати мању спремност на ангажовање;
- Ефикасност организације подразумева и задовољне људе. Од менаџера се очекује да имају јасан став, да су одговорни за развој сарадника и појединаца у организацији;
- Од менаџера се такође очекује да у значајној мери уважавају вредносне оцене које о њима дају чланови организације (клуба, екипе, тима...); морају бити спремни да се суоче са оценама других и да се руководе тим оценама било у правцу промена личног понашања, предузимања активности на додатном усавршавању (едукацији) или препуштања позиције у менаџерском тиму неком другом. Савремени (врхунски) спорт је постао бизнис, односно високо комерцијализована делатност, чију основу чине врхунска спортска достигнућа и врхунски резултати (Јанковић, Момчиловић, Милетић & Јанковић, 2010).

Међутим, да би се обезбедила основа за постојање оваквог једног спортског система, односно да би врхунска спортска достигнућа и врхунски резултат био могућ неопходни су адекватни материјални и нематеријални ресурси. Да би се "производња" спортског потенцијала могла одвијати несметано, неопходни су ресурси, који представљају сва она материјална и/или нематеријална средства потребна за одвијање активности у спортском систему, а која касније одређеним процесима могу бити трансформисана у жељени спортски производ или услугу. Ресурсе у спортској организацији представљају она материјална и/или нематеријална средства која се посебним процесима у организацији могу трансформисати у неке друге ресурсе, затим се могу заменити са другим ресурсима и на крају посебним дистрибутивним каналима и на основу планирања могу се алоцирати ка људима и организационим јединицама, као неопходна и императивна средства у процесима остваривања циљева. У спорту односно у спортским организацијама уопште, ресурси су најчешће заступљени у следећим облицима (Шкорић,2014):

- Функционални ресурси (људски, физички),
- Логистички ресурси (информације и подаци),
- Материјални ресурси (финансијски) и др.

Будући да је значај људског ресурса у спорту огроман, и да он представља један од најважнијих ресурса којим располаже спортска организација, јер људи су уједно и субјекат и објекат оба процеса (тренинг и такмичење) са којима се организација сусреће, односно да они својим знањем, радним способностима и мотивацијом учествују у стварању: производа, одлука и информација. Од њих даље зависе сви остали ресурси. Поред тога опште је познато да је високи ниво спортске науке, тренажне и управљачке технологије, директно условљен људским ресурсима у спортским организацијама. Исто тако је познато да се без адекватно оспособљених, креативних и стваралачких људских ресурса не може спроводити развојна политика, наука и технологија ни у једном управљачком систему у друштву, па према томе ни у спорту. Људске ресурсе у спорту представљају: сва ангажована лица која иницирају, иновирају и примењују најсавременију спортску технологију, као и друге ресурсе који су у функцији остваривања спортских и пословних функција, као и високих спортских резултата.

У ширем смислу људске ресурсе у спортској организацији чине сви запослени, без обзира на степен стручних квалификација, радно место или врсту радног односа (спортисти, административни радници, аматерски спортски радници, и сл.), док у ужем смислу људске ресурсе чине лица која управљају спортском организацијом (спортски радници, менаџери, тренери). Менаџмент људских ресурса тесно је повезан са технолошким процесима рада, организационом структуром, управљањем и развојем спортске организације. Менаџмент сваке организације, по правилу, бави се и бригом о обезбеђивању и координацији различитих врста ресурса заступљених у спорту, као што су: финансијски ресурси, материјални ресурси, људски ресурси и сл. Менаџмент људских ресурса у спорту представља нов теоријски, научни и прагматични приступ, који се, с једне стране односи на управљање спортистима од стране тренера, тима стручњака и спортских научника, а са друге стране, на ефикасно и ефективно управљање целокупном спортском организацијом од стране управљача у спорту (спортских менаџера, маркетинг менаџера и спортских волонтера) (Малацко, 2008).

У суштини менаџмент људских ресурса представља сложен процес планирања, организовања и праћења развоја људских ресурса. Поред тога, менаџмент људских ресурса обезбеђује виталност организационој структури, он доводи, распоређује, развија и задржава способне кадрове - раднике и менаџере (људске ресурсе). Менаџмент људских ресурса у спорту најчешће подразумева интегрални људски потенцијал свих запослених и/или ангажованих лица (ресурса) у спортској организацији, тако да се његова ефикасност директно одражава на радну и пословну ефикасност и дугорочну стабилност спортске организације. Нажалост многе спортске организације ово не примењују у довољној мери (или уопште не примењују) чиме своје читаво пословање, као и пословање организације доводе у проблем. Ниједна (не само) спортска организација не би могла да функционише без ангажованих људи, односно људских ресурса, јер квалитетно пословање спортске организације пре свега зависи од квалитета људских ресурса који су ангажовани у њој. Зато се питању проналажења људских ресурса у спортској организацији приступа студиозно, јер је и сам проблем веома сложен.

С друге стране сложеност регрутовања или тражења извора људских ресурса се огледа у чињеници да свака спортска организација има сет различитих послова, који нису директно везани за два поменута основна процеса којима се она бави, али чине помоћ и подршку тим процесима.

Селекција у спорту представља широк појам, преко којег се преламају стручнотехнолошки, психолошки, социјални, финансијски и економски фактори, али и циљеви целе спортске организације. Савремена схватања селекције спортиста ову проблематику третирају са стручног, али и организационо-менаџментског аспекта, тако да на систем и резултате селекције нових сарадника могу утицати готово сви фактори из унутрашњег и спољашњег окружења спортске организације. Имајући у виду комплексност и сложеност процеса селекције, као и спортску праксу, идентификовано је неколико основних фаза који се сматрају доминантним у процесу селекције нових сарадника које захтевају израду студиозног плана селекције, заснованог на циљевима спортске организације (Шкорић, 2014):

- Фаза примарне селекције;
- Фаза допунске селекције;
- Фаза високе селекције и др.

Да би селекција била исправна потребно је извршити анализу стања спортских ресурса сопствене спортске организације, анализу конкурената и квалитет других пре свега материјалних ресурса и увидети у ком квалитету и квантитету је потребно приступити додатној селекцији која подразумева ангажовање нових људи, затим одабрати најприхватљивију стратегију како би праве људе поставили (делегирали) на права места. Менаџмент људских ресурса по завршетку процеса ангажује некога (спортиста, тренер, менаџер, и сл.) и мора да има разрађену процедуру делегирања и упознавања функционисања целе организације, са радним местом и послом који ће свако од њих обављати. Спортска организација поред тога мора да има и довољно добре процедуре о самом увођењу нових људи у организацију, односно њихово упознавање са структуром организације и начином рада. У последње време, развој менаџмента људских ресурса добио је велику пажњу, чиме његова улога у стратегијском менаџменту све више долази до изражаја.

Менаџмент људских ресурса, једном речју, задужен је за цео процес запошљавања, односно за сагледавање критеријума за сва радна места, креирање и објављивање огласа у разним одговарајућим публикацијама, избор кандидата за одређено радно место, интервју са изабраним кандидатима, обучавање запослених за нове способности, односно одговоран је за најкритичније функције у организацији, као што су: спровођење политике, процедура и мисије организације, затим одговоран је и за краткорочно планирање функција које су од кључног значаја за успех организације.

5.1. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА СПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Ако се пажљиво анализира европски професионални фудбал (кошарку, или неки др. тимски спорт) уочићемо постојање две стратегије које се издвајају као могући модели успеха: стратегија максимизације профита и стратегија максимизације спортских перформанси. Стефан Шимански и Педро Гарсиа дел Барио (2009) су истражујући модел стратешког управљања енглеских и шпанских професионалних фудбалских клубова, констатовали да такмичарски успеси зависе од неколико фактора, као што су: претходни успеси клубова и очекивања навијача, правни статус клуба (привредно друштво или удружење грађана), способност и мотивација управљачког кадра, концентрација контроле у процесу доношења одлука и опасност од неуспеха или испадања из лиге.

Клубови су, генерално је мишљење, много ближи стратегији максимизације спортских перформанси него максимизацији профита.

5.2. МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА У СПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Најчешћи модели управљање у спортским организацијама могу бити: функционални и дивизиони (Веселиновић, 2011).

Предности функционалне структуре спортске организације су следеће:

- дугорочна, прецизна и стабилна подела рада;
- менаџмент који може обавити лакше своје задатке, с обзиром на детерминисаност сродних, сличних, истих или допунских послова;
- олакшана вертикална комуникација и одговорности функционалог менаџмента, усмерене ка врхунском менаџменту, чиме се постиже ефикасније управљање;
- јединственост управљачког механизма спортске организације;
- појачано делегирање ауторитета и одговорности на функционалне менаџере и остале запослене, као и саме спортисте, чиме се постиже већа мотивисаност за стваралаштво, али и убрзава доношење одлука;
- већа специјализација менаџера, запослених и самих спортиста, чиме се отварају могућности развоја креативних способности,
- повећана ефикасност целе организације, захваљујући високом степену радне специјализације,
- стварање већег искуства у функционалним областима, што има непосредан утицај на јачање професионалног односа према раду запослених, менаџера и самих спортиста,
- задржавање централизоване контроле у рукама врхунских менаџера, упркос делегирању ауторитета, овлашћења и одговорности на ниже менаџментске структуре приликом доношења оперативних одлука,
- планирање могућности „раста“ каријере професионалаца у спортској организацији и др.

Из предности које има овај модел, могу настати и слабости нарочито погрешним оперативним деловањем топ менаџмента у пракси, јер се концентрацијом информација у њему могу преузети изнова и делови ауторитета и одговорности који су већ делегирани на функционални менаџмент, чиме се власт централизује. То практично значи да може доћи до загушења и задржавања одлучивања на нивоу топ менаџмента.

Функционална структура посебно тражи да се обрати пажња на следеће могуће слабости:

- спорост уочавања и решавања мултифункционалних и интер- функционалних проблема,
- отварање „уских грла” на нивоу функционалног менаџмента услед уситњавања задатака,

И поред повећане могућности економског и спортског мерења извршеног посла код сваког појединца, још увек не постоји конзистентан и оптимални модел и метод самерљивости учешћа организационих јединица у укупним резултатима спортске организације. Функције су преуска основа за свестрану и ширу менаџментску обуку нових, потенцијалних менаџера. Због уске специјализације отвара се могућност нелојалног супарништва између различитих функција, што понекад може да проузрокује сукоб.

Дивизиона структура спортске организације је она у којој су одговарајуће радне позиције груписане према сличности спортског производа и спортског тржишта, технолошког процеса, територија, пројеката и др. Дивизиона структура у спортској организацији се најчешће односи на дизајнирање организационих јединица унутар појединих функција спортске организације, а само у ретким случајевима односи се на структурисање целе организације (Ками, Робинсон, 2007). Нарастањем одговарајућих послова у организационим јединицама које представљају функције спортске организације, указује се потреба да се формира одељење или сектор. У функцији тренинга и такмичења - сектор или погон за младе селекције и сектор првог тима, односно у књиговодству и рачуноводству - одељење контирања, благајне, ликвидатуре, у маркетингу: одељење за односе с јавношћу, затим одељења за експлоатацију спортских производа, имица, спортског догађаја, спортске марке, спортске услуге и др.

Имајући у виду изнете примере, може се установити да постоје следеће форме дивизионе структуре спортских организација:

- Структура по производном принципу - подразумева дизајнирање организационих јединица према врсти спортских делатности и спортских производа, као и циљним тржиштима која конзумирају одређене спортске производе. Пример дивизионе структуре у спорту је дизајнирање функције маркетинга у спортској организацији.
- Структура по географском принципу - односи се на дизајнирање организационих јединица према територијама, односно географским подручјима у којима спортска организација има одговарајуће спортске и друге активности. Пример географског принципа је организација разних регионалних и квалификационих такмичења. Спортско такмичење се може структурисати по географском принципу.

5.3. ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА У СПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Преглед окружења односи се на истраживање спољашњег и унутрашњег окружења и на коришћење добијених резултата неопходних за доношење стратегијских одлука. Испитивањем унутрашњег окружења организације утврђују се снаге и слабости организације, и то пре свега оне које се односе на стање ресурса, на развој појединих функција или операција, односно на организациону структуру и културу, као и на ниво способности и стручности менаџмента.

Испитивање слабости и снага овако схваћеног унутрашњег окружења може се односити и на спортске организације у смислу спортских ресурса (квалитет тренера и спортиста), материјално-финансијских ресурса, маркетиншке функције и спортских објеката. На тај начин се утврђује тренутна позиционираност клуба, са својим јаким и слабим странама.

У анализи спољашњег окружења најважније је добијање кључних информација из области конкурентске снаге других спортских организација на домаћем и међународном плану, као и из области позиционирања одговарајућег спорта у односу на његове укупне по тенцијале, које су повезане с унапређењем. То практично значи да се анализом спољашњег окружења спортска организација може припремити за шансе и претње које долазе из спољашње средине.

Други модел се односи на утврђивање тзв. животног спортског циклуса екипа или спортиста, односно оријентисана је углавном на унутрашње окружење једне спортске организације, али се може применити и на конкурентске организације, што значи и на спољашње окружење. За ову анализу потребно је оперисати с унапред познатом чињеницом да резултати не морају нужно бити тачни, с обзиром на немогућност добијања комплетних релевантних улазних података у процесу анализе. Оваква анализа треба да утврди „спортски животне циклус“ екипа и појединаца у следећим аспектима: ко је тренутно на врхунцу, ко је у паду и ко је у напредовању. Једном речју, који су трендови спортских резултата у домаћем и међународном окружењу и ко су њихови садашњи и будући протагонисти.

Менаџмент у организацији (спортској) подразумева и различите улоге/приступ менаџера, односно лидера (табела 1).

Табела 1- Приказ разлика у приступу између менаџера и лидера (извор Шурбатовић, 2014)

МЕНАѢЕР	ЛИДЕР
ПРИМОРАВА ЉУДЕ	ВОДИ ЉУДЕ
ОСЛАЊА СЕ НА ВЛАСТ	ОСЛАЊА СЕ НА ДОБРУ ВОЉУ
КАЖЕ "ЈА"	ГОВОРИ "МИ"
ЗНА КО ЈЕ КРИВ ЗА ПРОБЛЕМ	ЗНА КАКО ДА РЕШИ ПРОБЛЕМ
ЗНА КАКО ТРЕБА УРАДИТИ	ПОКАЗУЈЕ КАКО ТРЕБА УРАДИТИ
КАЖЕ "ИДИТЕ"	ПОЗИВА "ИДЕМО"

Стратегијски, али и сваки други модел менаџмента у спортској организацији може се успешно спроводити без обзира ког је карактера организација - профитног или непрофитног. За профитне спортске организације важе све законитости као и за сличне организације. Треба уважавати да је спорт јавна делатност и да је под перманентним притиском јавности, без обзира у ком су статусу његове организације. Добар менаџер у спорту, без обзира на то у којој организацији ради, профитној или непрофитној, мора посебну пажњу да обрати на очување мисије спорта и спортске организације, јер је то предуслов дугорочног извора бизниса у спорту и профита у њему.

Код непрофитних спортских организација друштвени интерес је изражен преко јавности и њене сталне тежње да утиче на циљеве и стратегије саме спортске организације. Општи интерес друштва такође се може обезбедити субвенционисањем и разним бенефицијама, нарочито преко стимулативних пореза, што држава регулише законима. Поцједнако је важно то што се на тај начин даје шанса спортским менаџерима да таквим бенефицијама обезбеде бољу позицију својој организацији самостално развијајући бизнис и маркетиншке стратегије (Криемадис, Такоу, 2007).

Сврха постојања спортске организације заштићена је самим тим што бенефицирани положај обезбеђује останак у овом послу, којим се задовољавају друштвене и појединачне потребе. Применом стратегијског менаџмента менаџерски тимови постају ефикаснији, јер специфични тржишни принципи најчешће делују и у непрофитним спортским организацијама као и у профитним.

За ефикасност спортског менаџмента значајно је да се стратегијским управљањем могу развијати бизнис и маркетиншке стратегије, подједнако у профитним и непрофитним организацијама, али без угрожавања основних циљева спортске организације, уколико се има у виду сазнање шта је циљ, а шта стратегија. Непрофитна и профитна организација у спорту дају подједнаке шансе менаџменту да се бави интегралним управљањем свим процесима у спортској организацији.

Непрофитна организација у спорту може имати, исто као и профитна организација, идентификоване осниваче, власнике, односно структуру која признаје све облике својине, што је важно за статусну позицију менаџмента.

Стратегијски менаџмент у непрофитној организацији даје свима шансу:

- спортовима и клубовима с високо израженим бизнис и маркетиншким могућностима, јер признаје и профит као стратегију помоћу које се долази до циља,
- спортовима и клубовима који немају јасно изражену бизнис позицију, јер ће у систему непрофитних организација државном регулативом добити квалитативно нову позицију, с могућношћу спонзорисања спортских активности и развијања донаторства, да се сачувају од пропадања, губитка идентитета, као и од рушења мисије (сврхе постојања) све оне спортске организације које у датом систему имају ефикасан менаџмент, с развијеним стратегијама остваривања циљева, без обзира на позицију коју имају у односу на пословне могућности.

Подела менаџерских нивоа у организацијама изван спорта је, дакле, у корелацији са другим елементима значајним за менаџерску структуру и креће се у следећем правцу:

- Највиши ниво менаџера обавља улоге које су везане за планирање, кадровску политику и контролу, а поседују највиша концептуална знања.
- Средњи ниво менаџера мора највише да се бави организовањем и руковођењем, а мора да поседује и највише техничких и других знања којима се успостављају квалитетни међуљудски односи.
- Најнижи ниво менаџера опредељен је на оперативно извршење планова, руковођење, делом на организовање и контролу, а највише мора да има техничких и знања потребних за успостављање међуљудских односа.

Основне функције у менаџменту су спортска и пословна. У табели 2 је дат приказ система пословања у спортском клубу.

Табела 2. Систем спортског клуба (извор Веселиновић, 2010)

СПОРТСКИ КЛУБ		
Спортско-функционални подсистем (Блок)	Веза двосмерна	Пословни подсистем (Блок)
Тренинг		Маркетинг
Такмичење		Финансије
Стручно-педагошки рад		Кадрови
Селекција		Објекти
Развој тренажне технологије	Пословно профитни блок	Опрема

5.3.1. Спортска функција у спортским организацијама

Спортска функција спаја спортске активности, процесе тренинга и такмичења у различитим квалитативним и узрасним категоријама и чини јединствени оперативни процес произвођења спортских резултата или давања одговарајућих услуга. Такође, ова функција подразумева и друге подфункције, као што су развој и управљање стручно-креативним радом, истраживање и развој спортске организације и др.

На нивоу савремених научних и технолошких достигнућа, у било којој врсти производње и стваралаштва, добро је познато, да се свака људска делатност, у којој се остварује неки производ, одвија по некој технологији рада, или боље речено, да сваком квалитетном производу претходи високо развијена технологија. То практично значи, да је немогуће у било којој људској делатности остварити неки високо вредан производ, а да при томе није била примењена високо развијена технологија рада.

У генералном погледу, све се ово односи и на систем у спорту, што конкретно значи, да сваком високо оствареном спортском резултату претходи високо развијена тренажна технологија, заснована првенствено на најсавременијим научним сазнањима, уважавајући при томе све особености тренажног рада, као специфичне врсте спортске активности, у којој централно место заузимају спортисти и њихови тренери, као основни носиоци тренажне технологије.

По угледу на изразе научна (методолошка) технологија, информатичка (компјутерска) технологија, кибернетичка (управљачка) технологија, медицинска

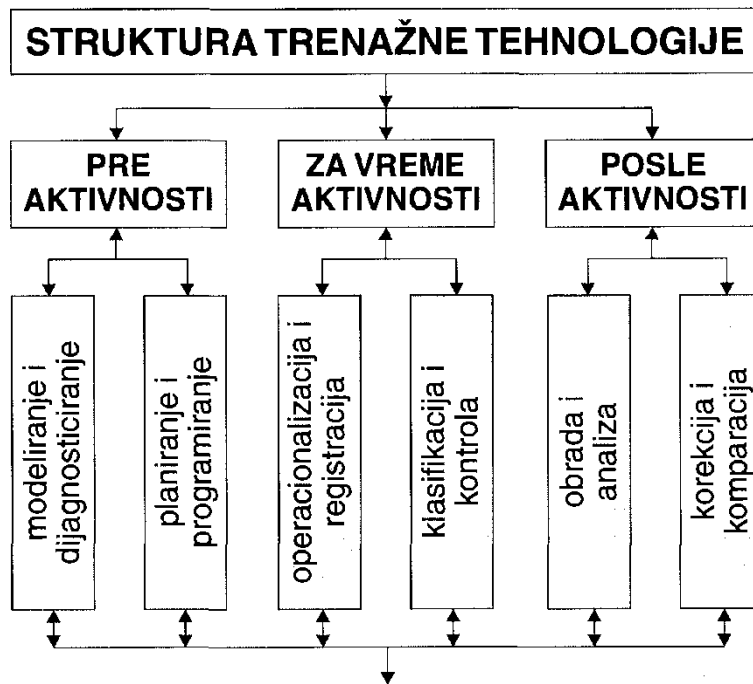
(здравствена) технологија, образовна (едукативна) технологија и др., настала је и тренажна (спортска) технологија.

Тренажна технологија, у ширем смислу, представља збир свих релевантних спекулативних, интуитивних, традиционалних, искуствених, прагматичних и научних информација (антрополошких, методолошких, кибернетичких, информатичких, материјалних, организационих и др.) и спроводи се на интердисциплинаран начин, а то значи, у сарадњи са научним институцијама, експертима у појединим специјалностима и непосредним операционализаторима тренажне активности (тренерима и спортистима).

Менаџмент тренажном технологијом подразумева смишљен, организован и континуиран процес, са циљем да се спортиста помоћу оптималних тренажних средстава, метода и оптерећења трансформише из неког иницијалног (полазног, тренутног) стања у неко новоформирано (жељено, финално, транзитивно) стање, помоћу којег се постиже што ефикасније исходиште (спортски резултат).

Структура тренажне технологије се састоји из следећих компонената и елемената (слика 2):

- компоненте пре-тренажне активности (моделовање и дијагностиковање, планирање и програмирање),
- компоненте за време тренажне активности (операционализације и регистрације, класификације и контроле), и
- компоненте после тренажне активности (обrade и анализе, корекције и компарације).



Слика 2 – Структура тренажне технологије (Животић, 2007)

5.3.2. Пословна функција у спортским организацијама

Пословна функција се може окарактерисати као економски процес који се спроводи у оквиру спортске организације, а који повезује производњу спортских производа, услуга и капитала и потрошњу у области спорта на најефикаснији начин.

- Маркетиншка функција је најважнија пословна функција којом се материјално валоризују спортске активности и произведени спортски резултати и усмерена је на промоцију и продају спортских производа и давање услуга на спортском тржишту;
- Финансијска функција оријентисана је на прибављање и управљање, укључујући и алоцирање финансијских ресурса. У спортској организацији ова функција најчешће се спаја са функцијом рачуноводства;
- Функција спортских објеката и организовања спортских такмичења односи се на текуће и инвестиционо одржавање и припрему спортских објеката, опреме и

реквизита за приређивање спортских такмичења, приредаба и догађаја, укључујући и управљање самом организацијом спортског догађаја;

- Функција чланства се односи на активности проширења броја симпатизера и чланова, затим на организовање клубова чланова и навијача и њихово образовање и правилно спортско усмеравање;
- Административна функција односи се на биротехничке, секретарско-административне и друге сличне и помоћне послове у спортској организацији.

Постоје и друге важне и мање важне функције као што су: функција правних послова, функција унапређења људских ресурса (проналажење извора и привлачење људи и кадра у спортску организацију, селекција, обука, промоција и повећање ефективности рада чланова спортске организације и друге функције које се могу организовати у самој спортској организацији или се могу користити као услуге специјализованих компанија, агенција и сличних организација.

5.4. ФАКТОРИ ИЗБОРА ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ

Нема задатих шема успостављања организационе структуре у спорту, јер свака организациона целина има своје специфичности које је издвајају од других и чине је оригиналном. Оригиналне организације су оне које су пронашле свој сопствени пут, изграђен на основу сврхе постојања, циљева и стратегија, којима се утврђени циљеви достижу. Отуда се туђа искуства не могу слепо подражавати и преносити на сваку спортску организацију. Ипак, понуђени приступи су онај неопходни минимум, који свака спортска организација треба да има.

Основна полазишта у избору организационе структуре су везана за:

- ✚ успостављање компатибилности контекста унутрашњег са спољашњим окружењем спортске организације и
- ✚ успостављање најефикаснијих координационих веза на вертикалној лествици и хоризонталном низу организационе структуре спортске

организације. Због тога избор организационе структуре највише везујемо за систем координације, јер без обзира на то колико добру структуру менаџери изабрали, ако њу није могуће координисати, онда је она без значаја за постављене циљеве и друге параметре важне за организацију. Имајући у виду транзициона кретања и проблеме који на том путу наилазе земље у транзицији, чини се да је разрада конституисања новог типа спортске организације, на основу утврђених елемената дизајнирања организационе структуре, неминовна и да захтева посебну тематску обраду, и то не само у оквиру проблематике организације и менаџмента.

Одлука о правилном избору организационе структуре у спортској организацији зависи од многих фактора, а посебно од мисије, циљева и задатака које је истакла спортска организација, техничко-технолошких аспеката, стања и потенцијала људских, материјалних и других ресурса, старости и величине спортске организације, способности менаџментске структуре спортске организације да одговори на изазове и промене у спољашњем окружењу.

Такође, зависи и од конкурентне способности саме организације, затим и способности, односно знања, вештина и искуства чланова, спортиста, менаџера и других запослених у спортској организацији и на крају услова који владају у општем и оперативном окружењу спортске организације.

Избор организационе структуре зависи и од карактеристика, односно параметара које свака понуђена организациона структура има, а оне могу бити: основни координациони механизми, методе координације, кључне структуре људског рада, тип вертикалне координације, посебно децентрализације, степен коришћења хоризонталне координације, концентрације моћи у једном делу организације, типа департаментализације и др. Менаџмент, који је и одговоран за избор најцелисходније организационе структуре, према мишљењу многих признатих аутора, има најмање четири дилеме пред собом приликом одлучивања за једну од многих варијанти, које би, сматрамо, могле да се односе на устројство организационе структуре спортске организације (Гомез, Опазо, Марти, 2007).

Централизација или децентрализација су фактори који опредељују организациону структуру у односу на нивое доношења одлука у спортској

организацији. То практично значи да је дилема каква ће спортска организација бити, централизована или децентрализована, односно да ли ће топ менаџер задржати код себе и за себе сав ауторитет, из кога ће црпети овлашћења и одговорност или ће их делом делегирати на ниже нивое менаџмента. Постоји наравно аргументација и „за“ и „против“ централизације или децентрализације. Међутим, не треба инсистирати на оштрој подели на децентрализовану или централизовану организациону структуру спортске организације.

Свака спортска организација мора пронаћи меру своје децентрализованости, јер ефикасна организациона структура мора бити подједнако децентрализована и централизована за поједине менаџментске функције. На пример, централизација се може односити на планирање и контролу, а децентрализација на организовање, кадровску политику и руковођење.

Резултативност/економичност - значи способност организације да квантитативно и квалитативно што више и боље оствари постављене спортске циљеве. На пример, остваривање циљева у спортској организацији односи се у највећој мери на постизање одговарајућих спортских резултата на одговарајућим такмичењима. Резултативност спортске организације усмерена је на активности које би одговарале критеријумима спољашње средине. Спортска организација је у том случају фокусирана на непрекидно тражење нових могућности постизања спортских резултата у условима неизвесног, односно турбулентног окружења.

То се одражава на дизајнирање организационе структуре, односно оспособљавања спортске организације да одговори на спољашње услове њене активности. Економичност спортске организације, пак, односи се на остваривање унутрашњих операција и на степен рационалног коришћења људских, материјалних, новчаних и других ресурса. Економичност спортске организације подразумева принцип релативно малог инвестирања ресурса за што већи ефекат спортског резултата. На тај начин економичност је усмерена на разраду и примену показатеља унутрашње ефикасности и рационалности и контроле свих операција у кључним процесима спортске организације. Дилема се састоји у томе да ли је потребно остварити циљ по сваку цену, са могућом неравнотежом између уложеног и оствареног, на штету овог првог, што изазива ризик од покривања дисбаланса у

каснијим циклусима планирања. или, одредити се за рационална улагања ресурса, без обзира на степен остварења циља кроз спортски резултат (Џерард, 2005).

У пракси, спортске организације су дизајнирале своје организационе структуре на основу оба наведена модела понашања организације. Оба модела су доносила остварење циљева, али су у појединим случајевима имала и проблеме који су утицали чак и на егзистенцију многих спортских клубова. То значи да се у појединим моментима економичност претварала у рутинско и безризично обављање спортских активности доводећи спортску организацију у стање неамбициозности, апатије а тиме и стагнације. С друге стране, резултативност и максимално остварење циљева, без контроле економичности (не само везане за финансијске ресурсе), отварају су проблеме у свим наредним планским циклусима.

Пример шампиона Европе Металопластике у рукомету и Црвене звезде у фудбалу, који данас доживљавају спортска посртања, говоре о томе да њихове организационе структуре нису биле тако осмишљене да изнесу било који од ова два концепта, без обзира на приоритет једног или другог модела у датом времену и датим околностима. Међутим, кључно је питање да ли је и ова дилема лажна, јер суштина ефикасне организационе структуре је у томе да се пронађе мера, равнотежа између оба критеријума које једна спортска организација неопходно мора да примењује.

Експертизам или менаџерство - дилема је заснована на могућој одлуци о концепцији кадровске политике, као важном елементу за функционисање организационе структуре. Специјалисти или експерти за одређене послове, код нас познатији као стручњаци за поједине области, по дефиницији су носиоци нових технологија и технолошких процеса, нових модела, процедура и метода рада у активности спортских организација. Они уједно обезбеђују висок степен квалитета спортске и пословне продукције. Насупрот њима, професионални менаџери, којима по дефиницији мањка специјалистичких стручних знања, могу боље од других да одговоре захтевима суптилног рада са људима, умеју боље да координирају односе између људи, као и активности делова целине и саме целине спортске организације. Они могу боље да сагледају перспективе спортске организације, што показује да боље концептуално и стратегијски размишљају од уских специјалиста. Експерти виде дубље, менаџери даље. Међутим, не чини ли се да су и овде многи признати и познати аутори направили вештачку дилему? На пример, спортским организацијама, као управљачи,

потребни су подједнако и истовремено и експерти и менаџери. Тренер као експерт уједно је тренер-менаџер, јер управља најважнијим процесима у спортској организацији, тренингом и такмичењем.

Тврда дисциплина или слобода деловања - дисциплинованост чланова менаџментске и неменаџментске структуре у спортској организацији односи се на прецизно испуњавање задатих активности, без поговора, по унапред разрађеним процедурама и правилима. Тврда дисциплина међу члановима спортске организације уједно подразумева врло строгу контролу активности и резултата на остваривању постављених циљева. Овај модел не оставља много простора за самостално деловање актера у спортској организацији.

На другој страни, слобода деловања се схвата и као могућност самосталног повлачења одређених потеза чланова организације, укључујући могућност доношења одлука у појединим моментима. Слобода деловања подједнако подразумева предузетничке активности нарочито тренера, спортиста и менаџментских структура. Она отвара путеве слободи спортског стваралаштва и уједно даје шансу структури спортског менаџмента да ефикасније одговори на промене у спољашњем окружењу.

Највиши квалитет предузетничког деловања огледа се у изазивању промена, а не само у реакцији на промене. Међутим, оштро постављена дилема између тврде дисциплине и слободе деловања доводи до ригидне организационе структуре, која по својој природи не може бити ефикасна. Комбиновање оба елемента стилова управљања у организационој структури, у одговарајућим деловима те структуре и у појединим фазама и на одређеном степену развоја спортске организације, доноси и највеће ефекте. (Церард, 2005) То практично значи да дилема строга дисциплина или слобода деловања у ствари и не постоји. Јер, нормално је да тренери имају слободу деловања, пошто она ослобађа стваралачке потенцијале битне за спортска надахнућа и спортске резултате. Такође, нормално је да предузетнички чиновници менаџмента на појединим нивоима раста организације отварају нове перспективе, спречавајући њене падове и негативне трендове.

Али, истовремено, тврда дисциплина у реализацији донетих одлука омогућава повећање ефикасности и резултативности спортске организације и не може бити

супротстављена слободи деловања. Слобода деловања, креативност и стваралаштво не исцрпљују се само у припреми доношења одлука.

Дакле, као непрофитне организације јавног и приватног карактера налазе се у III и IV категорији по номенклатури.

Јавне непрофитне организације су: владине агенције (прилив новца, берза и сл), јавне школе и универзитети, болнице и сл. Приватне непрофитне организације су: религиозне организације (цркве, верска друштва), друштвене организације (услужни клубови, братске организације), културне организације (музеји, позоришта, музичке организације, уметнички легати, зоо-вртови, библиотеке), образовне организације (школе, универзитети, истраживачке установе), политичке организације, партије и странке, добротворне организације, друштвене протестне организације и др.

Издвојена су два основна разлога предности непрофитне организације у односу на друге форме организовања:

- Друштвене жеље и потребе за неким услугама, а понекад и за робом, таквог су карактера да их профитне организације неће или не могу обезбедити. Услуге и робе означене су као „јавне“ или „колективне“.
- Приватне непрофитне организације – фирме, имају тенденцију да примају бенефиције од друштва које профитне организације не могу добити. Оне су ослобођене корпоративних пореза, као и других такси, државних и локалних, пре свега. Под сигурним условима за ове фирме/организације подразумевају се пореске бенефиције, које се могу добити од спонзора и донатора, што је веома важно и за саме дародавце, који су такође ослобођени пореза.

5.5. КАРАКТЕРИСТИКЕ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Организациони и формалноправни статус спорта, чак и оног врхунског, у већини случајева и већини земаља у оквирима је такозване друштвене надградње.

Ловелак и Вејнберг (1993) окарактерисали су четири основна принципа деловања непрофитних организација:

- **Вишеструка јавност.** С тачке гледишта менаџмента и маркетинга, непрофитне организације у процесу рада одржавају непосредне везе са најмање две велике групе у њиховој јавности: са својим клијентима и са својим оснивачима. Први увек постављају питање улагања средстава, док су други принуђени да их прибављају.
- **Вишеструки циљеви.** Непрофитне организације су склоне да постављају више од једног циља, као што је, на пример, профит као циљ. Непрофитна организација мора да води рачуна о задовољењу потреба својих клијената, али и о друштвеним интересима.

У спорту је веома важно дати могућност људима да открију своје стваралачке способности. У исто време, такав приступ према утврђивању циљева у непрофитној организацији отежава формулисање стратегија.

- **Преимућство услуга, а не добара.** Већина непрофитних организација бави се услужним делатностима, а не производњом или прибављањем добара. Оне су стога оријентисане, пре свега, на маркетинг услуга као вид маркетиншког деловања.
- **Јавна контрола и утицај нетржишних фактора.** Непрофитне организације подвргнуте су снажној јавној и друштвеној контроли ради провере законитог коришћења средстава субвенционисаних и ослобођених пореза. Јавност притиска непрофитне организације с разних страна и на разне начине, јер се од њих очекује првенствено да раде у општем интересу, односно да раде у оквиру своје прокламоване мисије. То у исто време значи и да ће њихове маркетиншке активности бити подвргнуте јавној контроли и притисцима, а врло често ће се

нетржишно односити према бизнису непрофитних организација. Јавни интерес ставља се увек изнад економских фактора.

Са становишта спортских непрофитних организација неопходно је да се повуче паралела с приказаним општим принципима Ловелака и Вејнберга (1993):

- У спорту, осим клијената и оснивача, као спољње окружење спортских активности, учествује знатан део спортске јавности, у ширем смислу, и то преко представника љубитеља спорта, примаоца спортских информација и навијача-фанова који себе посматрају као неотуђиви део спортске организације. То окружење у практичном смислу припада спортској организацији, хтела она то или не. Енглески клубови су својевремено били кажњени избацивањем из европских такмичења због изгрета својих навијача. С друге стране, спортска организација рачуна на спортску јавност, коју се може назвати спортским аудиторијумом, као на фактор моралне подршке у самој спортској арени, али и као на потенцијално спортско тржиште. Отуда спортску непрофитну организацију карактеришу три велике друштвене групе друштвене јавности:

а) оснивачи,

б) активни учесници спортских збивања (аналогија с клијентима, односно спортисти, спортски тимови, тренери и менаџери),

в) спортски аудиторијум.

Везе између тих група, представника такозване опште јавности, постоје у многобројним облицима. Оне могу бити врло утицајног, а понекад и одлучујућег значаја за непрофитну организацију.

Ловелак и Вејнберг (1993) су потенцирали да је непрофитним организацијама врло тешко да формулишу стратегију због вишеструких циљева. У спорту се може догодити да се профит утврди као основни циљ, раван или чак изнад изворног спортског циља, и то пре свега у профитним спортским организацијама. Међутим, ако спортска непрофитна организација зна да основни циљ, садржан у спортском резултату, раздвоји од профита, формулишући га најпре као стратегију, а потом и као последицу остваривања основног, спортског циља, онда се тај вечити антагонизам између циља, утемељеног у мисији спорта и профита, као наличја, али понекад и

претеће опасности по основни циљ, може лакше решити. Ако је слушати Дракера, онда, то може бити прва лекција спортским професионалцима из спортских профитних организација. Интересантно је запазити да професионалци имају шта да науче од аматера.

Исти аутори указују на услуге, а не на добра. У спортским организацијама појављују се и услуге као продукти спорта, а при њиховој реализацији потребно је примењивати маркетинг услуга. Али, у спорту је потребно поред услуга обратити пажњу на нематеријалне спортске вредности и нематеријалне величине, садржане пре свега у спортским резултатима, као потенцијалним спортским производима који се маркетиншким стратегијама могу материјално валоризовати.

Нематеријалне спортске величине, као потенцијални производ у спорту, представљају значајније преимућство него услуге, и то у контексту маркетиншке стратегије. У спорту се зато могу применити принципи маркетинга производних делатности и маркетинга профитних организација. Главни задатак маркетинга у спорту јесте како преобразити нематеријалне вредности и величине у спортски производ.

Тачно су констатовали Ловелак и Вејнберг с тачке гледишта дефинисања утицаја јавности и њене контроле, да постоји притисак на непрофитне организације из њиховог окружења. Притисак у спорту на разне начине може да утиче на циљеве и стратегије самога менаџмента, у позитивном и у негативном смислу.

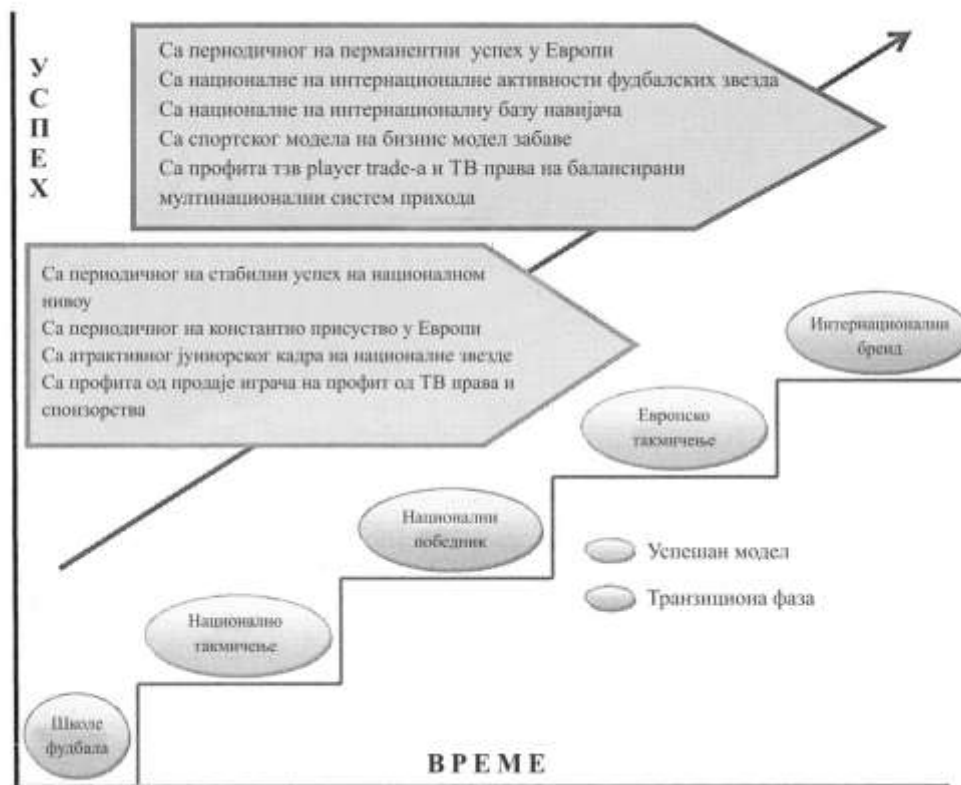
Увођењем маркетиншке стратегије у спортске организације увећава се могућност негативног утицаја јавности која, скривајући се иза такозване друштвене контроле, понекад умањује способност менаџмента непрофитне спортске организације да савлада маркетиншке и финансијске проблеме организације.

Понекад је менаџмент принуђен да чува мисију спорта и мисију организације од утицаја и притисака јавности. Не поклапају се увек интереси јавности и спортске организације. У том контексту ни једни ни други нису имуни на негативне побуде. Између јавности и спортске организације у пракси се врло често појављује несагласност и неразумевање у тражењу путева реализације општег, односно јавног интереса. Догађало се да су пропали многи спортисти и спортски клубови, одлазећи прерано са спортског борилишта.

5.6. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА

У последњих 100 година, спорт се од обичне, безазлене игре и забаве развио у моћну и велику индустрију. Од неформалних и спонтаних удружења само са ентузијазмом учесника, клубови су достигли размере великих светских компанија. Такмичења, проистекла из обичне забаве, постала су спектакл и уметност у којима учествују скоро све државе света.

Појава и развој техничке и индустријске револуције, затим, масовност у свим областима живота и рада довела је до раста и развоја фудбалских клубова у сваком домену. Тако нпр. у периоду од 1850-1914. године, није било телевизора. У следећем периоду радио је био извор информисања па су се и спортска такмичења пратила путем постојећих медија, а данас имамо поред телевизије и бројна друга средства јавног информисања. У периоду до 1914. год. основни циљеви спорта су били моралност, едукација и вредност, да би развојем преко спектакла прерасли, у данашње време, у комерцијализацију и комуникацију. Што се тиче институционалних и правних оквира, почеци су били у форми независних и непрофитних клубова и школа, које је покретала снага, и који су временом добијали национална и међународна обележја федерације, да би данас постали комерцијалне корпорације. Ако се за исти период пореди број земаља учесница, разлика је још драстичнија. Број земаља учесница 1986. године је био 13, док су 1912. године имали 20 интернационалних такмичења, без гледалаца. Године 1945. учествовало је 59 земаља. 1936. године је такмичења пратило 200 000 гледалаца, а 1977. године је одржано 315 интернационалних такмичења. 1996. учествовало је 197 земаља учесница, на 700 интернационалних такмичења, које је пратило око 3,4 милијарди гледалаца (Светско првенство у фудбалу). Оно што је најинтересантније, јесте да се спорт развијао од снаге, као покретачке основе, до науке, која сада одређује и усмерава развој спорта уопште (Шурбатовић, 2014). Као и све гране спорта и фудбал у свом развоју пролази кроз одређене фазе, које се могу видети на слици 3.



Слика 3 – Фазе развоја фудбалских клубова
(www.atkearney.com/2014 - прилагодио аутор)

Свака фаза развоја има своје специфичности и особености, како у погледу постављених циљева, тако и по свим другим карактеристикама, које зависе од нивоа на којем се клуб налази. Посматрајући бизнис модел фудбалског клуба, односно фазу развоја у којој се клуб налази у одређеном периоду, можемо издвојити и разликовати сваку карактеристику на том путу. Сваки клуб у свом развоју пролази три фазе, односно три различита бизнис модела развијајући се и усавршавајући на путу ка успеху.

То су следеће фазе (atkearney.com, 2004):

Почетна фаза – Основна карактеристика овог бизнис модела су мали регионални клубови који егзистирају уз подршку навијача, углавном локалног нивоа. Основни извори прихода оваквих клубова су продаја играча, тако да су им циљеви усмерени ка самофинансирању. Пут ка постизању овако постављеног циља води кроз оснивање добро организованих спортских, односно фудбалских академија у којима се

врши позитивна селекција младих талентованих играча, који се усавршавају кроз посебне, специјализоване тренинге.

Тако селектовани и изграђени играчи се продају већим клубовима или се врши замена играча кроз нове таленте са фудбалске академије. Основна покретачка снага ових клубова огледа се у веома малим трошковима трансфера, релативно ниском просеку плата играча у којима се осети снажан тимски дух и велика подршка локалне заједнице. Наравно, овако организовани клубови имају и своје слабости, које се огледају пре свега у неконзистентним спортским резултатима.

Без обзира на слабости, клубови имају и могућности даљег развоја у смеру да се бизнис модел фудбалске академије може пренети и на друге клубове а самим тим и извршити максимизација профита од продаје играча из сопствене академије. Наравно да те могућности није лако и једноставно остварити, јер постоји ризик који се огледа пре свега у зависности од тржишта и угрожености прихода током слабих година.

Фаза – Национални бренд – Основне карактеристике овог бизнис модела јесу у томе да клуб осваја првенство или се налази у самом врху. Поред квалитетне комерцијализације на националном нивоу, клуб учествује у еуро такмичењима.

Циљеви овако организованих фудбалских клубова су освајање првенства и опстанак у врху, као и генерисање снажног прихода на националном нивоу. Што се извора прихода тиче, они су балансирани у зависности од стања на тржишту, односно пропорционални су са резултатима оствареним учешћем на еуро такмичењима. У овим клубовима играју најбољи национални играчи који се продају европским клубовима. Клубови су стално присутни на међународној сцени уз сталну комерцијализацију пословања. Број навијача се повећава и организује у снажну подршку. Основна снага ових клубова огледа се у добром балансу трансфера, лојалној бази навијача и атрактивности за медије. Циљеви клубова се могу дефинисати на други начин:

- са Школе фудбала на Интернационални бренд
- Са периодичног на стабилни успех на националном нивоу
- Са периодичног на константно присуство у Европи
- Са атрактивног јуниорског кадра на националне звезде

- Са профита од продаје играча на профит од ТВ права и спонзорства
- Са периодичног на перманентни успех у Европи
- Са националне на интернационалне атрактивности фудбалских звезда
- Са националне на интернационалну базу навијача
- Са спортског модела на бизнис модел забаве
- Са профита тзв- плауер траде-а и ТВ права на балансирани
- мултинационални систем прихода
- Национални победник
- Национално такмичење
- Европско Такмичење лимитирајућим бизнисом.

Ризик који прати ове клубове јесте стабилност и опстанак на еуро сцени, која се огледа у могућностима продаје највећих звезда и опстанку на европској сцени. На овом нивоу претња постоји и од конкуренције која је далеко већа него у претходној фази и далеко више зависи од тржишта.

Фаза - Интернационални бренд – У овој фази клуб је у врху, осваја национална и интернационална такмичења. У клубу играју велике звезде, које имају подршку велике базе навијача. Име клуба је препознатљиво и везује се са светским спортским брендovima напр. опреме (Адидас, Најк). Циљ клубова на овом нивоу је да оствари континуитет у победама и остваривање профита на интернационалном нивоу.

Ти клубови послују на нивоу великих светских компанија. И на овом нивоу приходи зависе од јачине тржишта. С обзиром да клубови на овом нивоу учествују на европским такмичењима пропорционално им расту приходи у зависности од резултата такмичења.

Клуб има изграђен и препознатљив имиџ, којем доприносе и велике интернационалне звезде које играју у њему, а што се свакако одражава и на раст

прихода. Стадион и инфраструктура помажу даљој комерцијализацији а раст прихода је пропорционалан интернационализацији тржишта. Снага клуба се огледа у снажном бренду, који је препознатљив и у другим сферама, мимо фудбала и спорта уопште. Такав клуб је атрактиван за медије, оглашиваче и инвеститоре. Слабости клубова на овом нивоу су високе плате играча и велики одливи средстава у трансферима, као и негативан баланс трансфера (што ћемо на крају истраживања и приказати). С друге стране, стварање доброг менаџмента клуба захтева велика финансијска средства. Могућности даљег развоја и напредовања клуба огледају се пре свега у његовој доминацији на интернационалним тржиштима (“Победник носи све”) као и у развоју нетрадиционалних извора прихода као што су дигитална права, игрице и сл.

Ризик са којим клуб послује су даљи раст плата играча и високи трансфери, као и изостанак успеха на терену са друге стране.

5.6.1. Организациона структура фудбалских клубова у Европи

Власничке структуре фудбалских клубова зависе пре свега од државног уређења, односно законодавних норми конкретне државе у којој егзистирају. У Европи постоје три основна типа власништва фудбалских клубова (Шурбатовић, 2014):

1 – Клуб приватних власника

Класичан пример, у капиталистичком смислу су клубови Енглеске Премијер Лиге и Италијанске серије А. Начин уређења и организација ових фудбалских клубова је таква да власници клубова имају потпун утицај не само на финансијске одлуке, већ и на права продаје и доношење свих одлука. Начин функционисања је исти као у било којој компанији индустријског или привредног сектора. Иста правила важе и у случају губитака јер су власници увек у дилеми због остваривања профита, односно максимизације спортских резултата (нпр. када је Шеик Мансур покорио 103 милиона евра губитка Манчестер Сити због неосвојене титуле).

2 - Клуб јавних – приватних корпорација

Клубови организовани по овом систему, послују на берзи и клубовима управља управни одбор. Управни одбор најчешће сачињавају породице које су своје деонице пласирале на берзи: породица Глејзер у случају Манчестер Јунајтеда (Њујоршка берза) или породица Ањели и случају Јувентуса (Миланска берза). Управни одбор одлучује о трансферима, платама играча, инвестицијама као и о свим другим важним питањима. Присутан је значајан утицај власника на одлуке одбора кроз позиције у одбору (нпр. Породица Ањели је власник 60% вредности деоница клуба). Менаџмент клуба је усмерен на задовољење потреба деоничара па је самим тим и циљ клуба максимизација профита.

3 - Клуб чланова

Чланови клуба су повезани кроз легалне ентитете, укључујући приватне компаније у којима доминирају удружења навијача и појединаца. Најбољи примери клубова који су уређени по овом систему су Реал из Мадрида и Барселоне, немачки модел тзв. “Директиве 50+1”, чак и клубови који су у потпуном власништву корпорација (Бајерн Леверкусен, Волфсбург – Волксваген могу да продају највише 49% другим инвеститорима). У Шпанији то су Социоси, у Немачкој Вереин (члан). Клубови су непрофитне организације са трансфером права изабраном одбору, односно менаџменту на изборима за Председника и управу клуба. Навијачи као чланови клуба су пре свега заинтересовани за максимизацију спортског успеха.

5.6.2. Модел управљања европских клубова

Европски модел спорта карактерише разноврсност, али и тенденције да се дође до универзалног заједничког модела. У европском моделу спорта постоји отворена лига са напредовањем и испадањем. Клубовима није дозвољена селидба (за разлику од америчког модела). За клубове међународно такмичење је исто толико важно као и национално. Најчешће послују са негативним профитом, али је у клубовима дозвољено да буду изложени на берзи.

Наведени елементи значајно утичу на избор модела управљања и организације менаџмента клуба. Уколико клуб посматрамо кроз призму модела Полонског – 12 фактора који утичу на једну спортску организацију (Полонски, 1995), јасно је да постоји сличност између бизнис модела било ког правног субјекта и фудбалског клуба: општа јавност, држава, интересне групе, медији, научна заједница, власници, снабдевачи, финансијске институције, запослени, правно законодавни амбијент, конкуренција и купци.

Анализирани клубови имају следећу власничку структуру:

- Фк Барселона: социоси, чланови (153.458);
- Фк Манчестер Јунајтед: породица Глејзер;
- АЦ Милан: Холдинг Фин Инвест (власништво породице Берлускони);
- ФК Бајерн Минхен: чланови клуба који имају 75% (251.315) и корпорације Адидас, Ауди и Алианз по 8,33% удела у власништву;
- Олимпик из Марсеја: власник Маргарет Луис Драјфус.

Од пет анализираних клубова, два су у власништву чланова (ФК Барселона са 100% власништва њених чланова и ФК Бајерн Минхен мешовитим власништвом од 75% је у рукама чланова, а остатак су поделиле водеће немачке корпорације, Ауди, Адидас и Алианз), три су породична власништва, тако да Манчестер Јунајтед је власништво читавог низа компанија у поседу породице Глејзер, док је холдинг компанија Берлусконија власник фудбалског клуба АЦ Милан. Власница Олимпика из Марсеја је појединачно власник целог клуба.

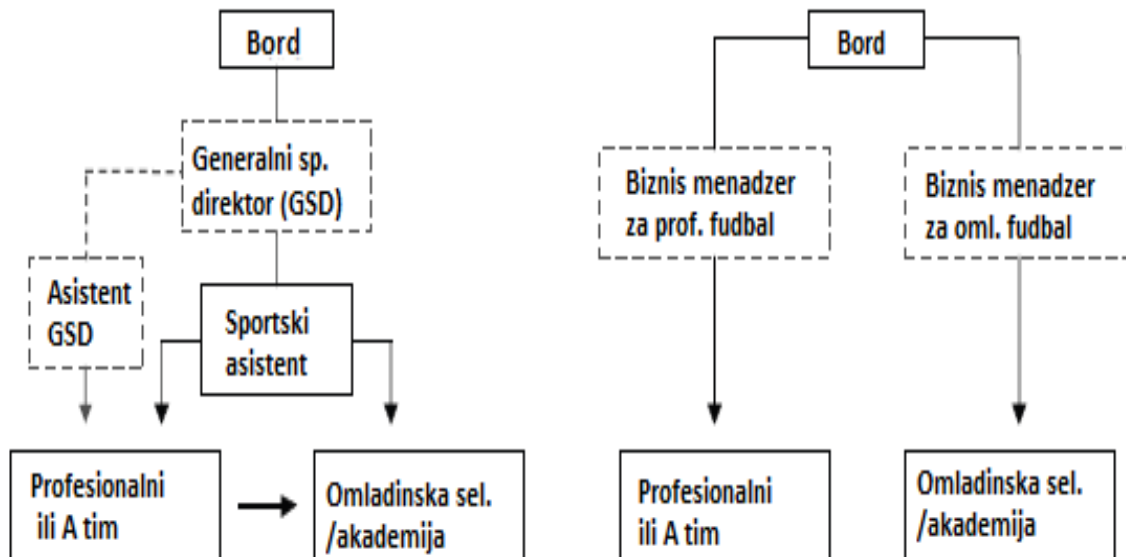
Без обзира да ли је реч о индивидуалним власницима или компанијама, односно да ли су мешовитног власништва, власници утичу на инвестирање односно “давање” новца у клуб, куповину нових играча или продају, улагање у инфраструктуру и развоју бизниса које клуб прави.

Различити модели фудбала су настали кроз различите културне и законске форме држава. Све већа ЕУ интеграција ће покренути и питање унификације или креирања универзалне форме клубова. Као највиши орган фудбалске организације

Европе, УЕФА тражи модел који ће бити најбољи баланс између потребе навијача да утичу на одлуке клуба у куповини и продаји играча, избору менаџера и комерцијалним одлукама. Друштвени модел омогућава снажније укључење навијача у пословање клуба, али није добар са комерцијалног, нити финансијског аспекта, јер није могуће продати уделе. Модел ПЛЦ 270 (Public Limited Company – Manchester United) омогућава додатне изворе, али избацује навијаче из процеса доношења одлука. Најближи идејама УЕФА је немачки модел АГ (Aktiengesellschaft) у коме постоји одређена мера утицаја навијача и могућност да се повећа капитал и ефикасно управља клубом.

Без обзира на модел власништва, клубови су организовани по једноставној шеми организације. На челу клуба је управни одбор који оперативно управља клубовима раздвајајући структуру на спортски и пословни део.

Може се констатовати да, у односу на уочене и анализиране карактеристике, организациона физиономија анализирајућих европских фудбалских клубова, у основи, одговара тзв. функционалном моделу организације (слика 4).



Слика 4 – Модели организације фудбалског клуба - прилагодио аутор (Релвас и др, 2009)

У оквиру спортског дела водећу улогу може да има спортски директор, ако је реч о континенталним, европским клубовима.

Британски модел користи улогу менаџера, првог тренера који има и улогу спортског директора, јер управља трансферима клуба у смислу довођења и отпуштања играча, буџетом клуба и плановима унапређења спортског дела клуба. Зато се и зову менаџер, а не шеф стручног штаба, или први тренер, како се назива у Европи.

У Европи, поред тренера најважнију улогу има спортски директор јер он спроводи политику продаје и довођења нових играча, у складу са политиком власника, или одлукама управног одбора. Спортски директор је везан и за омладинску школу клуба, односно остале селекције (Радаковић, 2015, 271).

Два најчешћа модела организације клуба су дата на слици 6. Разлика између ова два модела је у улози спортског директора, односно бизнис менаџера за професионални фудбал или омладински фудбал.

Клубови који су успели да се организују кроз независност чланова управног одбора, транспарентност, контролу, усаглашене интересе између менаџера и власника, постижу боље и квалитетније резултате.

Заинтересовани инвеститори доносе боље и ефикасније одлуке ако су им на располагању потребне информације. Уколико су менаџери клуба свесни управљачких механизма на пољу финансијског извештавања онда ће и извори финансирања, на пример банке, бити расположиви и доступни. Зато је важан утицај регулаторних тела, односно закона који ће омогућити да стејкхолдери – навијачи, фанови, представници локалне заједнице и друге заинтересоване друштвене групе, имају директан утицај на квалитет дневних одлука управљачке структуре клуба.

Клуб мора имати квалитетан менаџмент кога чине високо квалитетни стручњаци у функцији првог тима, запослени који су посвећени клубу и којима је интерес клуба изван личног интереса, едуковани и довољно амбициозни, у сталном процесу доказивања идентитета и снаге клуба којим се повезују спонзори и навијачи са новим услугама и иновацијама, маркетинг кампањама и друштвеном одговорношћу, изграђена спортска култура отвореног типа и акционе оријентације која креира тзв. “узорни модел”, и на крају дугорочне оријентације према стејкхолдерима и трећим

странама као што су снабдевачи, локалне заједнице, државни органи, пореска управа, полиција и различите друштвене групе.

Једно од најинтересантнијих питања је питање профитабилности клуба. Теоријске дебате економиста, да је циљ сваког успешног менаџера максимализација профита су пренете и на поље спорта, односно фудбала. Заступници теорије увећања профита, указују да дугорочно такве компаније лакше и дуже опстају. Противници ових теорија доказују да често овај приступ води директно у банкрот. Основни извори прихода клуба су приходи од спонзора и донатора, приходи од реклама, медија и ТВ права, продаје улазница, приходи од чланарине, као и приходи од закупа, сопствене делатности и комерцијалних послова (Бошхарт и др., 2013). У додатне приходе спадају продаја играча и остварени бонуси из европских такмичења. Са расходне стране треба имати у виду трошкове плата, уговорне обавезе, трошкове такмичења, тренинга, опреме и реквизита, одржавање инфраструктуре и објеката.

Зато се и поставља питање, да ли клубови по природи свог настанка, власничке структуре и спортских циљева могу имати и циљеве профитабилности? Савремени концепт стратешког управљања клубом у фудбалу значи да, поред остваривања врхунских спортских резултата, потребно је остварити и висок ниво профитабилности.

Намеће се питање да ли је клуб окренут максимализацији спортских резултата или максимализацији профита. По правилу клубови који постижу врхунске спортске резултате остварују и највеће приходе. Истовремено највише улажу у играче, тренере и инфраструктуру. Највише средстава троше у ангажман најбољих и најскупљих фудбалера. У односу на конкуренцију, клубови желе да имају бољи тим, који је уједно и скупљи јер је потребно купити најбоље играче. Тим који чине добри играчи јесте предуслов спортских успеха, али не и гаранција крајњег резултата. Веза између спортског успеха и улагања у куповину нових играча је историјски потврђена категорија. Клубови, без обзира да ли је реч о власницима или менаџменту, улажу и не жале средства да би постигли што бољу позицију на табели, иако често то нису у могућности, што их води у финансијску кризу. Постоји добро успостављена релација и зависност у фудбалским лигама између оствареног успеха тима и његове потрошње усмерене ка куповини играча, као и однос између постигнутог успеха тима и његових остварених прихода. Очекивани ниво профитабилности је директно везан за одређену позицију на табели што условљава избор осталих конкурентских тимова. Тимови су

успешнији ако су традиционално оријентисани ка максимализацији профита уз стално контролисање капитала клуба. Клубови који су породично власништво су много више профитабилно оријентисани.

5.6.3. Организациона структура фудбалских клубова у Србији

Фудбалски клубови у Србији су по моделу управљања организовани на сличан начин као и било који европски клуб ако посматрамо основну базичну шему организације: подела на пословни и спортски део. Ако посматрамо облик и форму, може се рећи да су српски фудбалски клубови организовани по функционалном моделу. У пракси, међутим неформални начин утицаја, доношења одлука и организације рада преовлађује.

УЕФА је прописала клубовима, без обзира на власничку структуру или статусну форму, да послују и воде пословне књиге као привредна друштва, понашају се одговорно и транспарентно са редовним ревизијама пословања – пројекат националног лиценцирања клубова од 01.01.2005.године, тако да се може рећи да су најуспешнији клубови данашњице организовани и послују као профитне организације.

Фудбалски клубови у Србији су пре свега спортска удружења организована, у складу са статутом и законом, на следећи начин: Статут клуба одређује да скупштина клуба бира управни одбор којим председава председник. Надзорни одбор је орган скупштине који надзире рад управног одбора. Секретар клуба оперативно води управљање и администрирање клубом. Спортски део клуба чини окосницу организационог модела и подељен је на сениорски тим и омладински погон (Шурбатовић, 2014, 274).

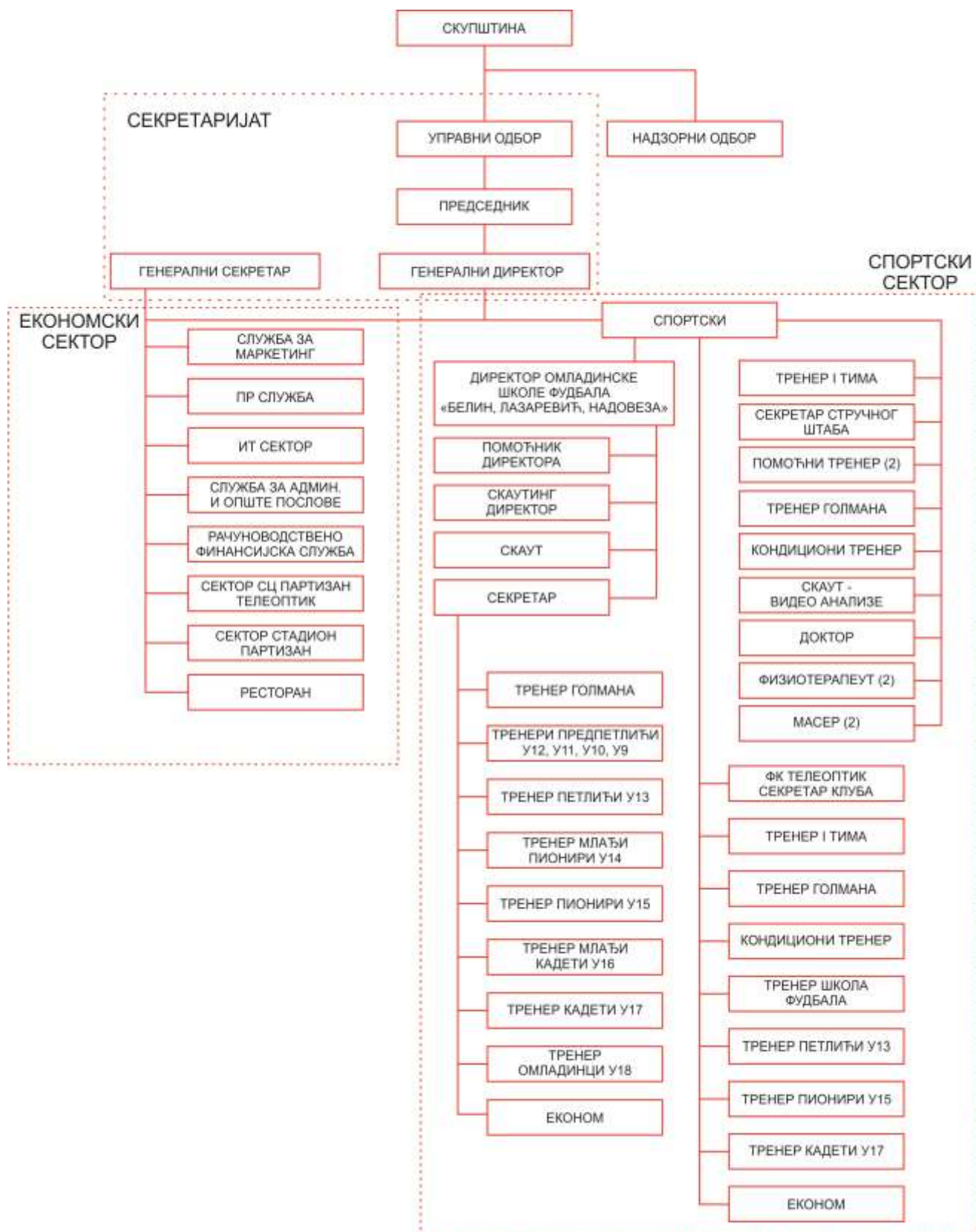
Идентичну форму организације имају фудбалски клубови Црвена Звезда и Партизан. Остали фудбалски клубови у Србији, мање или више користе сличну форму (слика 5).

Најчешће у клубовима постоји функција спортског директора који руководи спортским делом и одговоран је за спортске резултате, док се генерални секретар бави

оперативним делом пословања клуба. У неким клубовима генерални секретар обавља и функцију спортског директора.

Специфичност српског модела је у томе што су наши највећи клубови и део „породице“ спортског друштва које управља целокупном граном различитих спортова. Модел наслеђен из тзв. руског или источно европског комунистичког модела спортске организације, у коме су фудбалски клубови део спортског друштва које има готово све спортске секције.

У организационом смислу, а и суштински, „срце“ спортског друштва представљају фудбалски клубови. Фудбалски клубови су самостална правна лица, регистровани су као независна правна лица код Агенције за привредне регистре, са сопственим рачуном и организацијом пословања, а уједно су и евидентирани код Министарства спорта. Део су спортског друштва, али су потпуно независна у односу на спортско друштво. Најчешће су носилац или „мотор“ рада спортског друштва јер помажу остале клубове у оквиру спортског друштва.



Слика 5 – Доминирајући модел организације фудбалског клуба Партизан - прилагодио аутор

Ако посматрамо теоријски аспект организације и модела може се закључити да је модел организације функционалан. Садржи све карактеристичне елементе у подели посла, подели на секторе, односно делове у хијерархији и координацији. Сваки клуб дефинише своју мисију, визију и основне циљеве по којима функционише одговарајућа структура (Гомез и др. 2007).

Ипак је потребно нагласити да у српском моделу организације фудбалског клуба постоје и односи и модел организације који у себи садржи пуно тога што се може дефинисати као неформална организациона структура. Ако се пође од дефиниције да је неформална организациона структура одређена у првом реду међуљудским односима у организацији, а који се не приказују у формалној шеми, онда је организација у српском фудбалу класичан пример начина функционисања фудбалског клуба, јер се лако може закључити како се и колико нивоа моћи и ауторитета може делегирати менаџерима нижих нивоа.

Неформална организациона структура подразумева односе између чланова организације који не покривају никакав формални документ и који нису званично признати, али који настају из личних или групних потреба запослених.

5.6.4. Интегрални приступ у дефинисању предузетништва

Предузетништво је појам у чијем дефинисању треба приступити са великом спремношћу за систематизацију веома диферентних становишта и појмова. Сходно сложености и специфичности појма настале су бројне дефиниције.. Поред тога, различити су и критеријуми по којима се врши дефинисање предузетништва и предузетника. Све теорије су сврстане у неколико група и то су: ране европске теорије о предузетништву, неокласичне, рано-америчке и нео-аустријске теорије предузетништва. Иако највећим делом обухватају суштину појма ипак то чине само парцијално. Сходно томе, идеја је да се приступи интегралном дефинисању предузетничког процеса.

На овај начин вршимо систематизацију укупно шест становишта која се разликују према факторима које потенцирају у дефинисању карактеристика предузетника. То су:

- концепт „велике личности“;
- школа психолошких карактеристика;
- рано-америчке и савремене теорије о предузетништву (способност уочавања шансе);
- менаџмент школа;
- лидерска школа;
- школа унутрашњег предузетништва (прилагођавање постојећег бизниса новонасталим условима окружења).

Основна поимања карактеристика предузетника наведених становишта налазе се у следећим кратким наводима:

Предузетници су „велике личности“ које имају урођену интуицију, способност креирања идеје и везивања других за ту идеју. Они имају изузетну самосталност у раду, истрајност, снагу, самопоуздање и веру.

Предузетници поседују систем вредности базиран на поштењу, осећању одговорности, поштовања других људи, моралном понашању.

Предузетник поседује изузетну способност уочавања шансе. То значи спознају недозвољене или неадекватно задовољене потребе и организовање у циљу реализације такве шансе.

Предузетник је особа која управља одређеним пословима преузимајући ризик а у циљу остварења профита. Према томе, предузетник обавља и одређене менаџерске функције.

Предузетник је лидер. Он дефинише визију, окупља остале око те идеје и организује их у циљу најбољег остварења.

Предузетник је и тим људи који предузетнички размишља и ради. То је концепт који доказује да се предузетништво може остварити и у великим (менаџерским) компанијама.

Овако систематизована схватања омогућавају нам да стекнемо јаснију представу појма који истражујемо. Евидентно је да се не може допустити никаква једностраност и пренаглашавање било које карактеристике предузетника.

Поред наведених особина потребно је направити још неколико дистинација предузетника од не-предузетника. Једна, свакако веома битна је и разликовање предузетника и власника бизниса.

5.6.4.1.1.1 Предузетник – иноватор, имитатор, апликатор, ре(алокатор)

Појмови који су наведени у наслову овог поглавља представљају најбитније одреднице предузетника. Стварајући промене као здраво и природно стање којим се креирају нове вредности, нови квалитети и шансе за успех, предузетник увек:

- тражи промене;
- реагује на њих, и
- користи их као могућности,

у процесу чији су постулати:

- спознаја шансе,
- способност адекватног организовања, и
- искоришћење шансе која се указала, предузетник мора вршити улогу иноватора.

Једина шанса за опстанак на тржишту је стално иновирање. Пред њим се налазе две алтернативе: реактиван и проактиван став. Реактивним односом он се правовремено прилагођава новонасталим променама и тиме опстаје, а проактивним понашањем предузетник ствара промене и диктира темпо осталим учесницима у борби за тржиште. Када говоримо о иновацијама треба напоменути да се оне не врше само у техничко-технолошкој сфери, већ и у економској и социјалној.

Проактивним ставом предузетник жели да оствари жељу да буде први и најбољи. Међутим, успех се може постићи и применом стратегије креативне имитације. Посматрајући иновације других, предузетник-креативни имитатор настоји

да открије могућности побољшања постојећих иновација, додаје им нове карактеристике чиме им повећава употребну вредност (Крант, 1996).

Многи иноватори, који су били само иноватори, нису успели или нису желели одређену иновацију да реализују и комерцијализују. Такви иноватори услед недостатка менаџерских и предузетничких знања и искуства, остају стално оријентисани на техничку страну производа, бавећи се развојем и усавршавањем. Предузетник у том случају види своју шансу, што многи и користе. Познавајући захтеве тржишта, предузетник цени тржишну валидност иновације и одлучује се на пласман. Овим процесом се врши аплицирање иновације што предузетника чини апликатором иновираних производа (услуга).

Пласман само једне иновације није сатисфакција предузетнику. Он стално трага за новим могућностима, жељама и незадовољеним потребама потрошача, као и неадекватно задовољеним потребама. Тиме он преузима улогу алокатора зависно да ли се задовољавају нове или неадекватно задовољене постојеће потребе. Профил успешног предузетника одређен је: личним карактеристикама, искуством, демографским карактеристикама (старосно доба, верска, полна и расна припадност), предузетничким вештинама, нетворком (мрежа пословних сарадника и пријатеља) и лидерским особинама.

5.6.4.2.1.1. Личне карактеристике

Постоје многа емпиријска истраживања којима се тежило дефинисању и мерењу предузетничких карактеристика. Резултати су бројни и у главном конфликтни. Оно што је заједничко свим овим теоријама покушало се сажети и представити као личне карактеристике предузетника, које га разликују од осталих људи:

- спознаја шансе и стално трагање за новим,
- вера у идеју и сопствене квалитете,
- оријентације на будућност,
- креативност,

- тржишна оријентација и жеља за такмичењем,
- флексибилност и адаптабилност,
- реални оптимизам,
- способност комуницирања,
- спремност за велика одрицања и тоталну посвећеност послу,
- преузимање ризика,
- истрајност и упорност,
- оријентација на акцију.

Истраживања показују да предузетници не поседују све наведене карактеристике.

Поред овог, значајно је навести веома интересантно запажање Ј.А. Тиммонс-а који сматра да је потребна емотивна стабилност, визионарство, велика енергија за рад као и висок степен интелигенције што подразумева и познавање „закона улице“ и поседовање „носа за бизнис“

5.6.4.3. Искуство

Свако искуство је веома драгоценост за вођење пословања. Многи пословни људи истичу овај фактор као веома битан за успешно пословање, пренаглашавајући потребу стицања искуства „преко своје коже“. Наравно, предузетник је мудра особа која стиче искуство и на тај начин али и спознајом од других (разменом искуства са члановима нетворка).

Као пресудна искуства за развој бизниса истичу се следећа:

- менаџерско искуство без обзира на област пословања;
- менаџерско искуство у одређеној области;
- искуство отпочињања посла

Многи успешни предузетници истичу да им је ово искуство од непроцењене важности. Само они знају шта значи отпочети нови бизнис, одржавати га у животу и стално развијати.

Емпиријски подаци говоре да ниво образовања није кључни за отпочињање новог посла, али је пресудан за његов опстанак. Могло би се рећи да је оно пратећи елемент успеха.

5.6.4.4. Демографске карактеристике

У групу фактора који одређују демографске карактеристике спадају: старосно доба, раса, верска и полна припадност.

Старосно доба, показало се у пракси, нема посебног утицаја на предузетнички дух. Људи своје предузетничке способности откривају и у каснијим годинама живота.

Предузетничке афинитете различито испољавају људи различитих раса. То се може описати постојањем различитих културних норми које подстичу предузетништво или га спутавају.

Полна припадност нема толико значаја приликом одређивања афинитета према предузетништву.

5.6.4.5. Предузетничке вештине

Иако теорија није у потпуности сагласна око типологије предузетничких вештина, значајно је истаћи типологију коју је развио Р.Л. Катз. По тој типологији постоји три типа предузетничких вештина:

- техничке;
- друштвене;
- концептуалне.

Техничке вештине подразумевају познавање технологије производа (услуга), организационе вештине и техничке вештине у ужем смислу, које су потребне за функционисање конкретне гране индустрије.

Друштвене вештине су потребне за ефикасан рад у групи. Тако, постоје две врсте ових вештина. То су оне вештине које су потребне за успешну сарадњу са интерном организацијом и оне које су потребне за сарадњу са спољним окружењем. Концептуалне вештине представљају способност да се предузеће види као целина. Обухватају административне вештине за целовито и детаљно планирање као и предузетничке вештине потребне за спознају шансе и ефикасно алоцирање или реалоцирање ресурса.

В. Г. Дуер (1994) даје поделу предузетника, према вештинама које поседују на: предузетнике техничаре (наглашена техничка оријентација), предузетнике креаторе организације и предузетнике уговараче послова.

6. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ПРИНЦИПИ У УПРАВЉАЊУ ФУДБАЛСКИМ КЛУБОВИМА

Да би се предузетништво боље разумело, корисно је пратити значење блиског термина „предузетник“, реч која је настала у француском језику (ентрpreneур) и значи „проћи између“. Примљен на активности повезане са пословањем, термин је имао другу и променљиву еволуцију. На пример, у средњем веку, термин се односио на глумца и на особу која не гледа велике пројекте. Од пројектног руководиоца-предузетника се није очекивало да прихвати било који ризик, него само да користи обезбеђени материјал.

Током 17. века, термин „предузетник“ носио је појам ризика и коришћен је за појединце који су ушли у уговорене аранжмане снабдевања добрима или услугама са владом по фиксној цени. Због тога што је уговорена цена била фиксна, предузетник је могао пожњети корист од било које економије производње али је такође морао да апсорбује губитке - отуда основа за ризик. У 18. веку, термин је дошао у конотацији појединаца којима треба капитал да обаве своје активности, као супростављен обезбеђивачима капитала. Током нашег века угледни економиста Шумпетер (1942), додао је појам иновације растућој листи значења за „предузетника“ видећи предузетника као неког ко проба нове комбинације и неистражене технологије.

Анализом дефиниција улога предузетника, могу се издвојити следећи основни концепти:

- Предузетник је носилац ризика
- Предузетник је носилац власништва над капиталом
- Предузетници су изузетни појединци
- Предузетници су лидери
- Предузетници креирају економски еквилибријум
- Предузетници креирају економски дисеквилибријум

- Предузетници су иноватори
- Предузетници имају појачану будност према приликама

Концепт предузетништва има широк распон значења. У једном контексту предузетни је особа врхунских способности и талената, који крчи пут променама, дакле, личност са особинама које се могу наћи у врло малом броју популације. У другом контексту је дефиниција да је предузетник неко ко хоће да ради за себе.

Данас се може основано тврдити да нема концензуса око дефинисања термина „предузетник“, па чак ни око приступа дефинисању. Слободно можемо рећи да дефиниција има колико и аутора.

Предузетник је особа која применом нове идеје или иновације и преузимањем пословног ризика у предузећу пласира своје производе на тржишту ради стицања добити.

6.1. ПРЕДУЗЕТНИК НЕКАД И САД

До пре двадесет година предузетник је описиван као нека верзија „каубоја“ који управља својим послом кроз комерцијални родео без помоћи едукације банкара или других експерата. Предузетници су тада били виђени као оснивачи малог бизниса са јаком независном природом и склоношћу драматици. Они су били рођени, а не стварани.

Успешни предузетници чине ствари на једноставан начин и понашају се једноставно: Они су покретани интезивном приврженошћу и истрајношћу у послу, што значи да они углавном на неке ствари гледају другачије. Они теже за интегритетом и сагоревају такмичарским жаром како би надмашили и победили, увек траже прилику да побољшају сваку ситуацију у којој се налазе, а при томе избегавајући перфекцију у ефикасности верујући да могу лично допринети финалним резултатима (Дуер, 1994).

У земљама транзиционих процеса предузетници имају посебну одговорност за покретање привредних кретања на начин који је другачији од онога који је био у годинама заступљен.

За нашу привреду ово је посебно важно, тј. више од деценије имали смо специфичан процес предузетничких активности узрокованих посебном ситуацијом у којој се земља налазила. У том периоду се земља удаљила од правог начина вођења предузетничких активности, међутим, сада се налази на правом путу (табела 3).

Табела 3 - Приказ карактеристика предузетника некада и сада

ПРЕДУЗЕТНИЦИ	
НЕКАД	САД
оснивачи малог бизниса	прави предузетник
шеф	лидер
сам трагач	креатор мреже
тајанствен	отворен
самоуверен	радознао
оштро одлучивање	бизнис план
ИДЕЈА	ИЗВРШЕЊЕ

Данашњи успешни предузетник како би увећао властите шансе за успех и да би разумео предузетничку улогу и шансу треба да пронађе одговоре на следећа питања:

1. Шта представља једна предузетничка каријера?
2. Шта је разлика између добре прилике и добре идеје?
3. Да ли је прилика коју разматра права за њега?
4. Који су контакти и мреже потребни и како да их развијате?
5. Које финансијске изворе стратегије и механизме треба користити?
6. Колики су минимални ресурси потребни да се одржи контрола?

Оспособити се за проналажење одговора на ова питања може омогућити запошљавање или значајну каријеру у фирмама које иду путевима предузетништва. Проучавање и обучавање појединаца за област предузетништва уводи га на стазу која води ка безброј нових идеја и прилика и отвара му визије и алтернативе за нове могућности. Било да је млад или послован човек са доста година искуства, да би био успешан предузетник треба да научи како да покрене своју креативност и креативност других, и како да направи разлику између добре идеје и озбиљне повољности.

Најбитније и логично за сваког предузетника је да научи како да постане самодовољан и независтан и открије шта је то у предузетничком бићу што одржава енергију и даје гориво за остварење његових снова (Дуер, 1994).

6.1.1. Карактеристике предузетника

Сходно претходним разматрањима, може се рећи да је предузетник пословни човек, који у свом пословном деловању наслућује, ризикује, организује, рационализује и зарађује. Предузетник, поред осталог, мора да има склоност за имагинацију – машту. Он мора да се отискује из стварног у нестварно, из могућег у наизглед немогуће, из садашњег у будуће. У условима конкуренције могу да победе само они који су испред времена. Они који иду у корак са временом, они већ касне. Побеђују само они који иду у сусрет будућности, који врше њену антиципацију. Предузетници наслућују долазеће време и промене које оно носи са собом – нове идеје, нове програме, нове шансе. Следећа битна карактеристика предузетника је ризик. Они који иду познатим, провереним и уходаним стазама могу да зараде, али скромније износе. Они, осим изузетака, ређе губе и имају константну добит – профит.

Онај предузетник који ризикује, може и да изгуби, али чешће добија. Када добија, добит је готово редовно веома висока (Панађио, 2013).

Када идентификује и усвоји одређену пословну идеју и уђе у одређени ризик, предузетникнастоји да адекватно организује своје сараднике, да их максимално заинтересује, како би се сви заједно заложили за остварење те идеје. У циљу остварења своје пословне идеје предузетник врши одређене рационализације, иновације,

адаптације и сл. То не значи да он мора да буде обавезно проналазач, иноватор односно рационализатор. Битно је да не робује некој старој пракси, шемама и моделима. Зато предузетник мора да буде критичан у односу на постојеће стање и отворен за нове идеје, за нова решења, за све што је боље. С тим у вези, предузетник мора да има смисла за адаптације, асоцијације, за прихватање и преношење одређених решења из других средина у сопствену.

Поред наведеног предузетник мора добро да познаје посао своје фирме: њен програм, њене циљеве и задатке, тешкоће са којима се она сусреће, као и све остало што је везано за остварење циљева организације. То истовремено не значи да предузетник треба да буде најбољи економиста, правник, технолог, програмер итд. За њега је битно да зна посао сваког свог сарадника и то до те мере да би њихов рад могао да координира са радом осталих сарадника, ради квалитетног остваривања циљева и задатака организације. За предузетника је битно да зна опште циљеве и задатке организације како би могао да одвоји битно од споредног, важно од мање важног. Он не треба да се губи у детаљима.

Наравно, реализација одабране пословне идеје, по правилу, не може се извести на пречац, панично, већ стрпљиво и поступно. Зато је за предузетника веома битно да буде упоран и смирен и да ту своју мирноћу уме да пренесе на своје сараднике у периоду када настане стање неизвесности и кризе. То је толико битна особина да неки предузетника схватају као личност која је у стању да контролише оне ситуације-стварне или потенцијалне, у којима се сарадници осећају беспомоћно. Зато добар предузетник мора бити енергичан, то значи да би он требало да буде снажна личност која ће моћи да покрене све око себе на остварење позитивног програма развоја или истовремено да успешно заустави евентуалне негативне тенденције које се буду испољиле у функционисању предузећа.

Такође, добар предузетник мора бити храбар. Овде се мисли на ону храброст коју човек мора да испољи у одређеним периодима пословања, да реагује у одређеним периодима пословања, да улази у одређене пословне ризике, да некада предузима чак и одређене непопуларне мера (Панађио, 2013). Уколико у тим случајевима не покаже довољно храброст, он по правилу губи ауторитет, а често се угрожава и кохезија и стабилност фирме.

међусобном односу психичке особине имају престижно независтан, а образовне зависан карактер (слика 6).

Профил предузетника	
психичке особине	образовне особине
расположиве способности	познавање тржишта
карактерне особине	познавање пословања
васпитне особине	познавање делатности

Слика 6 - Профил предузетника

Међутим, у самој пракси, при обављању својих послова и функција, предузетник интегрално користи свој предузетнички потенцијал, односно једнако користи своје психичке и образовне особине, наравно, квалитет тог јединства може бити различитог нивоа, што последично утиче на предузетникову успешносту одабиру, организовању и вођењу бизниса.

6.1.3. Значај и настанак тимског рада

Који је то кључни елемент без којег ниједна организација не би постојала без обзира на врсту делатности? Одговор на ово питање је: људи. Потреба за организовањем људи ради остваривања појединачних циљева кроз заједничке циљеве постојала је од момента када су људи почели да се удружују ради ратовања или заједничког живота и градње објеката.

Савремени услови пословања намећу спортској организацији сложене проблеме које је неопходно брзо решавати. Развој информатике и информационих технологија, виши ниво знања клубова, општи пораст тражње играча, доводе спортску организацију у положај да се перманентно мора прилагођавати захтевима циљне групе. Спортска организација мора уважити и озбиљно схватити све примедбе и критике упућене од стране клубова и у рекордном року уклонити недостатке. Сложени проблеми за решавање изискују мултидисциплинарно знање које један појединац тешко може носити у себи а које се опет може пронаћи и остварити у оквиру тима. Састанци управног одбора, разне комисије и колегијуми само потврђују да се до правих решења долази до лакше и брже активним радом више појединаца (Бурке, 2014).

Погрешно би било мислити да тимови постоје само на најнижим хијерархијским нивоима или само на вишим. Потреба за тимовима у организацији јавља се на свим нивоима без обзира на организациону структуру и број хијерархиских нивоа. Неразумевање сложених услова пословања и ниподаштавање тимског рада многе клубове води у безизлазан положај. Овај случај се јавља углавном у малим клубовима у којима оснивач (газда) мисли да може да обавља све функције. Међутим, развијањем и ширењем обима пословања терет обавеза и потребно знање превазилази снаге и способности појединца и јавља се потреба за формирање руководећег тима. Такви тимови се заснивају на узајамном поверењу и разумевању.

Спортисти су специфични ресурс, без којих не би било ни сврхе постојања спортске организације (представљени у лику младих људи који су добровољно приступили одређеној спортској целини ради задовољења својих потреба, као и оних спортиста које је ангажовала организација за остварење својих циљева уколико су подударни са индивидуалним циљевима самог спортисте).

Основни људски ресурс, који се може односити на четири групације људског потенцијала, а задужен је за реализацију различитих задатака у оквиру спортске организације су: менаџери, стручни радници, управљачки део организације и волонтери.

За ефикасно функционисање спортске организације неопходно је присуство све четири категорије основног људског потенцијала, а функција кадровања заснована је,

између осталог, на уравнотеженом развоју свих људских ресурса у спортској организацији.

Управљачке функције су:

- Скупштина
- Управни одбор и
- Директор

Скупштина, као највиши орган управљања, утврђује и доноси Статут, којим се дефинишу урађивање основних питања унутрашње организације и деловања, програми активности и развоја, права и дужности чланова, компетенције и одговорности, бира Управни одбор, усваја извештаје о активностима између два заседања и др.

Управни одбор, као извршно-управни орган, руководи и извршава задатке које му повери скупштина, доноси нормативна акта (пословник, правилнике, критеријуме и др.), годишње планове и програме, усваја извештаје и др.

Директор, као и лице са овлашћењем, одговорношћу и ауторитетом, у раду на организовању, координирању, одлучивању и непосредном извршавању задатака, сарађује са секретаром и другим пословним лицима. Посебну пажњу мора посветити координацији рада пословног и спортског сегмента, а у складу са зацртаним циљевима.

6.1.4. Функције Управног одбора

Функције Управног одбора су:

- Утврђује пословну политику
- Доноси дугорочан план развоја
- Доноси годишњи план и програм рада
- Усваја годишњи обрачун, извештаје о пословању и периодични обрачун уз прибављено мишљење надзорног одбора
- Одлучивање о расподели годишње добити и покрићу губитака уз прибављено мишљење надзорног одбора
- Одлучује о допунским уплатама
- Изјашњава се о деоби и престанку удела
- Одлучује о приступању клуба у фудбалске и друге спортске савезе
- Одлучује о наградама и признањима
- образује сталне комисије
- Одлучује о заштити животне средине
- Доноси дисциплински правилник
- Доноси правилник о свом раду
- Одлучује о другим питањима утврђеним законом и Статутом
- Даје смернице директору за остваривање пословне политике
- Одлучује о трајној пословној сарадњи и повезивању са другим предузећима и спортским организацијама
- Доноси инвестиционе одлуке

- Одлучује о оснивању нових предузећа
- Врши пренамену средстава предвиђених годишњим планом
- Обезбеђује оптималне услове за функционисање мушког сениорског тима
- Усваја организацију и обезбеђује услове за рад стручне службе
- Одлучује о потреби ангажмана такмичара и спортских стручњака
- Одлучује као другостепени орган по приговорима запослених
- Доноси правилник о награђивању
- Обезбеђује услове за стручно усавршавање и специјализацију спортских стручњака и стручњака у спорту
- Верификује све уговоре о радном односу где је утврђено давање накнаде на име закључења уговора
- Одлучује о учешћу клуба на међународним такмичењима
- Одлучује о службеним путовањима у иностранство
- Одлучује о организовању утакмица и турнира
- Верификује све уговоре везане за маркетиншку активност која је од изузетног значаја за битна обележја клуба
- Бира повремене комисије
- Доноси правилник о регистрацији такмичења
- Доноси друга општа акта
- Обавља и друге послове утвђене законом и Статутима

Функције надзорног одбора су:

- Врши контролу спровођења Статута и других општих аката клуба

- Врши контролу материјално-финансијског пословања клуба и његове стручне службе
- Врши надзор над законитошћу рада органа управљања клубом
- Подноси Скупштини клуба извештај

Функције спортског директора су:

- Организује тренажни процес такмичења свих селекција и екипа у клубу
- Одговоран је за припрему правила и пропозиција такмичења у којима учествују екипе клуба
- Предлаже програм употребе савремених средстава за рада и праћење стручног рада као и опреме и литературе
- Организује и прикупља о раду и резултату свих екипа, стручног штаба, тренера и осталих ангажованих стручњака у клубу
- Предлаже набавку спортке опреме и реквизита
- Предлаже мере за унапређење стручног рада у клубу и оспособљавање стручног и играчког кадра у клубу
- Предлаже календар такмичења за све селекције клуба
- Координира активност стручног штаба
- Организује одлазак екипа на припреме, такмичења, турнире и промоције
- Обавља друге послове по налогу директора клуба

Функције пословног директора су:

- Организује рад маркетинга, финансија и набавне службе, као и пратеће администрације
- Организује одржавање објеката и организује утакмице,
- Уско сарађује са спортским директором.

7. ПРИХОДОВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА

Финансијски менаџмент у основи представља финансијски аспект управљања неком организацијом (предузећем, установом...). Управљање финансијама у организацијама испољава се кроз утицај на радну активност, развој и пословање, које је условљено расположивим обимом новчаних средстава (Нешић, Лолић, 2008). Да би уопште постојала, односно почела са радом, спортска организација мора да прибави потребна новчана средства. Прибављање новчаних средстава постају предмет рада финансијског менаџмента, у циљу сврсисходног коришћења новца за опстанак и постизање циљева спортске организације. У складу са планом инвестиција, прибављени новчани фондови се претварају у ресурсе, који су неопходни за даљи развој и постизање пројектованих циљева одређене спортске организације (табела 4).

Табела 4 – Приказ прихода и расхода организације (извор Шурбатовић, 2014)

ПРИХОДИ	РАСХОДИ
СПОНЗОРИ	ПЛАТЕ
ДОНАТОРИ	УГОВОРНЕ ОБАВЕЗЕ
РЕКЛАМЕ	ТАКМИЧЕЊЕ
ТВ ПРАВА	ТРЕНИНЗИ
УЛАЗНИЦЕ	РЕКВИЗИТИ И ОПРЕМА
ЧЛАНАРИНЕ	ОДРЖАВАЊЕ ОБЈЕКТА
ЗАКУПИ	
СОПСТВЕНА ДЕЛАТНОСТ	

Систем финансијског менаџмента у спортској организацији представља организациони облик управљања процесом репродукције новчаних фондова и расположивих ресурса. Да би спортска организација функционисала као целина, потребно је обезбедити ресурсе које би омогућили егзистенцију спортске организације. То су следећи ресурси (Нешић, Лолић, 2008):

- Физички ресурси (некретнине, односно “основна средства”);
- Потрошна добра и инвентар (реквизици, лична опрема, медицински материјал, енергенти и др.);
- Људски ресурси (сва лица неопходна за реализацију и спровођење активности клуба).

Финансијски менаџмент у спорту се бави питањима обезбеђивања и ефикасног улагања финансијских средстава, која стоје на располагању спортској организацији. У склопу тога, намећу се питања, као што су: Како се до њих долази?, Какав је и колики ниво фондова?, Каква је њихова структура? и Како се фондови финансирају? Његова основна функција огледа се у усклађивању финансијских операција организације, као што је текућа ликвидности и инвестиције, односно доток и алокација готовине и трансакције реалних средстава (Малацко, 2008).

Активност финансијског менаџмента у спортској организацији огледа се у прибављању и сврсисходном коришћењу новчаних средстава у циљу остваривања циљева спортске организације. Да би се то реализовало, неопходно је спровести одређене активности, кроз различите фазе финансијског менаџмента. То су следеће активности (Нешић, Лолић, 2008):

- Израда буџета или финансијског плана (који укључује детаљну анализу прихода и расхода);
- Прибављање фондова;
- Унутрашња контрола;
- Вредновање.

Финансијско планирање је исказивање разних планова – набавке, производње, продаје – у финансијским показатељима. Планирање финансијских средстава се синтетизује у финансијском плану. У финансијским плановима се циљ финансијске политике – финансијска снага – у вредносном изразу ставља у време и простор.

Из финансијских планова се види: шта се намерава учинити, како, ко ће циљ остварити, када и где.

У финансијском плану се дефинишу: извори финансирања, расподела финансијских ресурса, обавезна плаћања, рокови реализације финансијских мера. У вези с тим, финансијско планирање се може поделити у две етапе:

- а) Планирање финансијских извора и токова, и
- б) Сопствено финансијско планирање.

Израда плана тока готовине почиње дефинисањем свих претпоставки које могу утицати на планиране приходе и расходе. Да би се тај задатак успешно обавио, потребно је располагати са оперативним плановима разрађеним што прецизније по месецима. Уколико се појаве негативне вредности нето готовине од делатности, то је сигнал да су планирани расходи у неким месецима надмашили планиране приходе. То је разлог за преиспитивање (покушај балансирања), свих прихода у критичном месецу с настојањем да се процени вероватноћа прилива готовине потребне за покривање планираних расхода. Ако такав прилив није вероватан, неопходно је испитати две алтернативе:

- Померање, унапред или одлагање на неки каснији месец, активности чији расходи "пробијају" биланс за критични месец, или
- "Кресање" расхода које може да значи да је њихов планирани износ нереално "надуван" или да је неопходна нежељена и крајња мера смањења обима или обарања квалитета или чак, брисања неких програмираних активности. Упоредо са развијањем пројекције тока готовине одвија се израда финансијског плана (буџета) спортске организације. Израда буџета има двојаку улогу у финансијском менаџменту.

У почетној фази оне представљају део плана, а у завршној имају контролну функцију, односно служе за процену остварености плана. Сврха израде буџета у већини спортских организација је "позитивна нула" то јест равнотежа прихода и расхода. Здравом пословању увек настоји да оствари суфицит, или "бонус", који омогућује лагодније управљање организацијом и ствара ослонац за њен развој (проширену репродукцију, иновирање, увођење нових програма и сл.). Повремене ревизије буџета су основа за неопходна прилагођавања пословања спортске организације променљивим условима прибављања новчаних фондова.

Ако се појави разлика између остварених и планираних ставки буџета, предузима се ревизија буџета која одражава реалну ситуацију. Ревизије буџета дају реалистичко осећање менаџерима за наступање момента предузимања превентивне акције за спречавање финансијске кризе.

Што се тиче дела који се односи на прибављање новчаних средстава, то је сталан посао који може имати различит карактер (једнократно, стално, дугорочно, краткорочно финансирање), што зависи од извора финансирања и његових мотива и интереса. У сваком случају циљ је обезбедити сигурност у пословању. Само вредновање реализације планова финансијског менаџмента и правилно трошење и усмеравање буџетираних средстава нераскидиво је везано са контролом тих процеса. Основа вредновања и контроле је у рачуноводству и у одређеним финансијским анализама остварених финансијских резултата.

Када време које неминовно собом носи промене претекне државу и законодавца, онда се дешавају неконтролисани процеси, у овом случају, "приватизације" спортских клубова и имовине. Код нас се, очигледно, извесне промене дешавају, али стихијски, без јасног учешћа државе, без системске подршке и неорганизовано.

Деведесете године прошлог века, обележене потресима и ломовима у свим сферама друштвеног живота, биле су својеврсно искушење за клубове који су једва егзистирали и опстајали. Држава оптерећена ратовима и свеопштом кризом, девастирана привреда још више, нису биле у стању да дају спорту било какву значајнију подршку. У таквом амбијенту појављују се појединци који улазе у клубове са приватним капиталом и постају њихови "власници". Објективно, улазак свежег

капитала у таквим околностима представљао је спас и једини начин да многи клубови преживе и наставе да се такмиче. Међутим, с друге стране, оправдано се поставило питање спортске компетентности тих тзв. тајкуна, новокомпоноване елите, људи који су се појавили ниоткуда, веома моћни и богати, са капиталом сумњивог порекла.

Формално - правно, статус клубова најчешће није мењан. Готово сви клубови су, још увек, у статусу удружења грађана (изузев ФК Чукарички који је био у статусу друштвеног предузећа, па је касније продат на аукцији и тако добио власника и ФК Рад Београд који још увек има статус друштвеног предузећа).

У највећем броју случајева, нове “газде” су “купиле” само управљачка права, односно стекле право да управљају на основу својих улога, истовремено ставивши под контролу органе клуба. Клуб се задужује позајмицама од фирме оног који управља, а сви улози се евидентирају. Тако задужен клуб, у моменту када држава донесе закон који би регулисао питања својинске трансформације у спорту, може постати лак плен за дотадашње “власнике”, јер је мало вероватно да ће неко трећи имати интерес да прихвати такве обавезе. То се дешава углавном у локалним срединама и у клубовима где нема значајнијег интереса јавности.

Постоје и други начини промене својинског статуса, попут докапитализације, уговарања или концесије на дужи рок, али су они прилично ретка појава на нашим просторима.

Треба поменути и све чешће случајеве укључивања екстерних власника који финансирају само поједине аспекте функционисања клуба (издвојене активности клуба, уговори са играчима...), на основу чега стичу управљачка права.

Спортски објекти као пословни системи су, по правили, нерентабилни. То се нарочито односи на стадионе, велике спортске комплексе - тзв. капиталне спортске објекте. Трошкови изградње, функционисања, одржавања и осигурања, углавном надилазе приходе од издавања и/или продаје карата за спортске догађаје. С обзиром да се спортски догађаји не дешавају свакодневно, већ неколико пута у току месеца или неколико десетина пута у току године, објективно, спортски објекти нису у могућности да генеришу приходе како би покрили основне трошкове, који нису мали.

У новије време веома изражен тренд комерцијализације стадиона, пре свих, а онда дворана и арена, који постају мултифункционални објекти са великим бројем садржаја и могућности (и спортских и ванспортских). Данашњи спортски објекти се трансформишу у спортко-пословне зоне које доносе значајне приходе свакога дана. Спортски објекти данашњице су профитни центри и нови извори прихода на глобалном спортском тржишту.

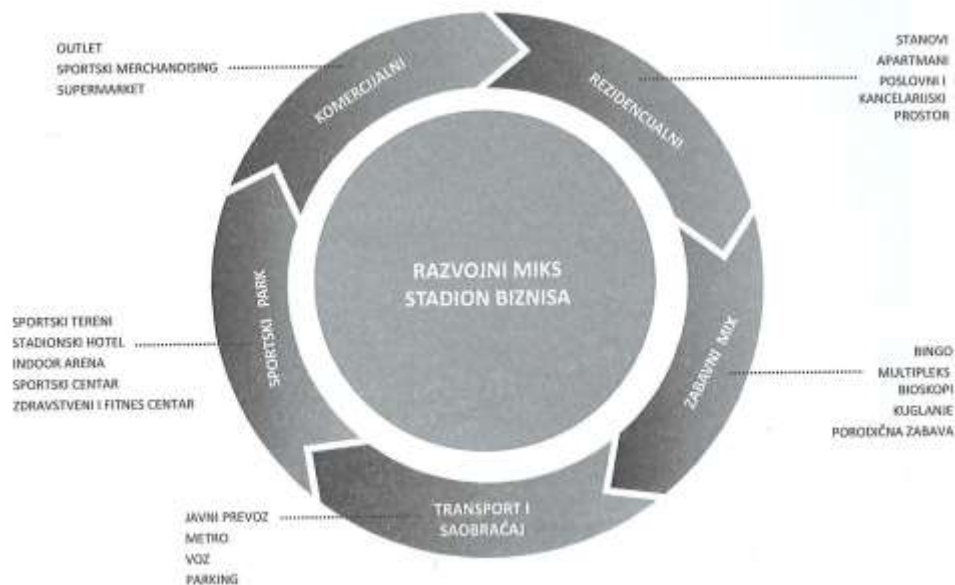
Тако су и стадиони, као спортски центри од посебног значаја, током времена еволуирали, прилагођавали се новим стандардима и захтевима корисника, али и новим научним, техничким и технолошким достигнућима.

Емерик Мање (Aumeric Magne) из консултантске компаније Stadia Consulting Group, сматра да су спортски објекти, посебно стадиони, прошли неколико фаза. После функционалних стадиона, уследила је изградња адаптираних стадиона са циљем да пружи већи комфор и безбедност за гледаоце, а затим тзв. *state of the heart* спортских објеката. Данас су то посебни зонски центри, који у архитектонском смислу представљају саставни део окружења, са компактним објектима за становање и локалну заједницу- резиденцијални, комерцијални, забавни и пословни комплекси, на располагању корисницима 365 дана у години.

Савремени стадиони и арене су ултрамодерни објекти елипсастиг облика. Њихова основна карактеристика је мултифункционалност. Граде се од нових материјала, уз коришћење најмодернијих технологија. За изградњу ових објеката пажљиво се бирају локације које нису у централним градским зонама. Овакви објекти се данас пројектују и граде на потпуно новим локацијама, у недовољно развијеним и инфраструктурно запуштеним зонама, јер тако постају катализатор регенерисања урбаног окружења и економског развоја. Тако се интегришу у окружење и постају централна тачка око које ничу нови пословно - урбани комплекси и отварају нова радна места.

Овакви стадиони су потпуно ИТ интегрисани, на њима је све више специјалних ложа и ВИП места (corporate hospitality) мини - бизнис центара, више комфора и удобности. За функционисање модерних арена посебно је важна активна партиципација навијача и посетилаца, а веома се води рачуна и о еколошкој компоненти.

Приступни путеви, модерне саобраћајнице и остала саобраћајна и комунална инфраструктура су нешто што је фундаментална претпоставка при пројектовању и изградњи оваквих објеката (Слика 7).



Слика 7 - Шематски приказ развојног микса стадион бизниса (извор Шурбатовић 2014)

Изградања фудбалског стадиона „Ајакс арена“ у Амстердаму је пример изградње савременог мултифункционалног спортског објекта (слика 8).

Структура финансирања (127 милиона евра) изгледала је овако:

• Град Амстердам	26%
• АФЦ Ајакс	7%
• Деонице (места за седење)	21%
• Оснивачки капитал	16%
• Државна финансијска подршка	4%
• Хипотекарни кредити	26%

Слика 8 – Структура финансирања стадиона „Ајакс арена“ у Амстердаму

Модерне арене се углавном персонализују, тако да данас готово да нема мултифункционалног спортског објекта новије генерације који не носи име неке од најбогатијих светских компанија. Продаја права на име (naming rights) постаје нешто што се подразумева и што доприноси лакшој изградњи, одржавању и функционисању оваквих објеката. Овај тренд данас доживљава праву експанзију на европском континенту, док пракса продаје права на име спортског објекта у САД траје више од двадесет година. У Америци готово све веће дворане или стадиони носе имена успешних америчких или светских корпорација.

State of the heart стадиони постају забавна, комерцијална и пословна дестинација. Постају својеврстан микс комерцијалних, резиденцијалних, угоститељских, трговачких и забавних садржаја и простора за тзв. “*real life*”. Као такви, све више бивају занимљиви туристима који не пропуштају прилику да, уз друге знаменитости града, посете и клупске музеје, службене просторије и продавнице спортских сувенира.

Циљно тржиште су постојећи фанови клуба или клубова који користе или ће користити објекат, али и будући корисници. Омогућен је широк спектар понуде за фанове и клијенте са флексибилним садржајем: спортски шоу бизнис, свакодневни догађаји (кетеринг, видео системи, боксови), спортски садржаји пословне активности, бизнис (канцеларије, конференције, разноврсни догађаји), пословне заједнице, едукација (школе, креативне радионице), култура и уметност (представе, филмови, изложбе), комерцијални садржаји (тржни центри, мегамаркети), хотели, ресторани, кафићи и др.

Последњих година у Србији је изграђено неколико нових стадиона (Јагодина, Ниш, Нови Пазар, Горњи Милановац, Ужице, Београд, Сурдулица). Осим стадиона ФК Вождовац у Београду, остали стадиони нису пројектовани за потребе савременог спортског догађаја. Имајући у виду малу посету гледалаца на нашим стадионима, клубови не остварују приход од продаје улазница, што за последицу има проблем немогућности редовног одржавања стадиона. Због неадекватног одржавања стадиона, убрзано долази до његовог пропадања, а уложена средства у изградњу су узалудно потрошена.

7.1. СТРУКТУРА ПРИХОДА ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА У ЕВРОПИ

Структура финансирања једног професионалног спортског клуба се реализује кроз приходе који се остварују од спонзора, донатора, реклама, чланарина, улазница, продаје ТВ права, издавања у закуп пословног простора и сопствене делатности; а расходи се односе на трошкове такмичења, тренинге, плате, уговорне обавезе, реквизите, опрему и одржавање објеката. Уколико клубови немају јаке спонзоре и нису у стању да се тржишно реализују, очигледно је да неће бити у стању да покрију расходе и да послују као успешна предузећа. Чињеница да врхунски спортови значе и добру забаву, квалитетно такмичење и висок професионални ниво спорта, изазива и велику пажњу јавности на глобалном нивоу.

Све ове чињенице утичу на ТВ куће и њихову заинтересованост да пренесе ове важне догађаје, као и заинтересованост великих компанија да се рекламирају на догађајима која прате велики број људи (нпр. Кока-Кола је спонзор на свим највећим спортским манифестацијама, попут Олимпијских игара, и њене рекламе су присутне како на спортским теренима, тако се емитују у ударним терминима и у паузама најзначајнијих спортских догађаја). Спортски клубови највећи део прихода остварују продајом ТВ права. Клубови Премијер лиге приходе од продаје ТВ права деле између себе.

Скоро половину прихода клубови остварују продајом ТВ права (нпр. ФК Барселона је од укупно 450,7 милиона евра остварених прихода, од продаје ТВ права зарадио 183,7 милиона евра (41%), од продаје улазница 110,7 милиона евра (25%) и од комерцијалних права 156,3 милиона евра (34%), док је АЦ Милан од укупно 235,1 милиона евра укупних прихода, од продаје ТВ права зарадио 107,7 милиона евра (46%), од продаје улазница 35,6 милиона евра (15%) док је од осталих комерцијалних права зарадио 91,8 милиона евра (39%), а неки и више од половине (Олимпик из Марсеја – од укупно 150,4 милиона евра укупних прихода, од продаје ТВ права зарадио је 78,2 милиона евра (52%), док је од продаје улазница зарадио 25,6 милиона евра (17%) а од осталих комерцијалних права 46,6 милиона евра (31%). Никако не треба занемарити и део прихода који се остварују продајом улазница који се креће до

четвртине остварених прихода у конкретним случајевима (Deloitte Money Football League, 2012).

На слици 9 дат је табеларни приказ структуре прихода европских фудбалских клубова за сезону 2011/12, у милионима евра, (Deloitte Money Football League, 2013).

КЛУБ	Укупан приход (у мил.Ц)	Продаја улазница		ТВ права		Комерцијална права	
		€	%	€	%	€	%
1. Реал Мадрид	516,6	123,6	25	199,2	39	187,2	36
2. Барселона	483,0	116,3	24	179,8	37	186,9	39
3. Ман. Јунајтед	395,9	122,0	31	128,5	32	145,4	37
4. Бајерн Минхен	368,4	85,4	23	81,4	22	201,6	55
5. Челси	322,6	96,1	30	139,4	43	87,1	27
6. Арсенал	290,3	117,7	41	107,7	37	64,9	22
7. Манчестер Сити	285,6	38,1	13	109,0	38	138,5	49
8. Милан	256,9	33,8	13	126,3	49	96,8	38
9. Ливерпул	233,2	55,9	24	78,2	34	99,1	42
10. Јувентус	195,4	31,8	16	90,6	47	73,0	37
11. Борусија Д.	189,1	31,4	17	60,4	32	97,3	51
12. Интер	185,9	23,2	13	112,4	60	50,3	27
13. Тотенхем	178,2	50,8	28	76,1	43	51,3	29
14. Шалке 04	174,5	43,1	25	38,0	22	93,4	53
15. Наполи	148,4	24,6	16	85,8	58	38,0	26
16. Олимпик Марсеј	135,7	18,1	13	70,6	52	47,0	35
17. Олимпик Лион	131,9	17,7	14	71,6	54	42,6	32
18. Хамбургер	121,1	40,0	33	23,0	19	58,1	48
19. Рома	115,9	14,7	13	64,4	55	36,8	32
20. Њукасл	115,3	29,5	26	68,7	59	17,1	15

Слика 9 – Табеларни приказ структуре прихода европских фудбалских клубова за сезону 2011/12, (у милионима евра), Deloitte Money Football League, 2013

Када се говори о изворима прихода фудбалских клубова, не сме се занемарити маркетиншки део извора и остваривања прихода. Ту се пре свега мисли на чињеницу да поједини фудбалски клубови продајом дресова, као само једног вида спортског маркетинга, за релативно кратко време отплате веома високе износе за уложене трансфере.

Посебан извор прихода је учествовање у европским такмичењима Лига шампиона и Лига Европе, који клубовима обезбеују значајна финансијска средства.

7.2. СТРУКТУРА ПРИХОДА ФУДБАЛСКИХ КЛУБОВА У СРБИЈИ

Већина професионалних фудбалских клубова у Србији основни извор прихода проналази уз помоћ државних институција и јавних предузећа, као и од продаје играча. Мада имају статус професионалних субјеката, основни извор прихода морају тражити на фудбалским тржиштима. Опредељење да на фудбалском тржишту учествују кроз продају играча није допринело остварењу прихода неопходних за функционисање клубова. Истовремено продајом младих и талентованих играча нису у могућности да остварују боље резултате и основни извор прихода остварују од продатих улазница, ТВ права и комерцијалних уговора. Контрола ревизорске куће БДО је показала стање у нашим професионалним клубовима и препоручила трансформацију фудбалских клубова и њихов начин финансирања.

Закључак ревизорске куће је био:

1. нестабилност извора финансирања и изражена великвидност,
 - велико учешће трансфера у изворима финансирања,
 - приходи од ТВ права и продаје улазница су занемарљиво мали у односу на приходе од трансфера и донација,
 - непостојање буџета и немогућност реалног планирања,
 - пословни рачун често у блокади,
 - различити начини борбе у превазилажењу наведених проблема.

Констатован је изражен ризик од банкрота и угрожен наставак пословања.

2. Пословање са губитком и нагомилавање губитака
 - готово сви клубови имају негативан капитал (губитак изнад висине капитала),
 - у тренутним условима није могуће позитивно пословање (покривање расхода приходима од редовних фудбалских активности која не подразумева трансфере и донације),
3. Доминантни облик статусне организације су удружења грађана

4. Нејасноће код примене пореских закона

- различито тумачење закона приликом обрачуна пореза и доприноса,
- индиције постојања селективне примене прописа приликом контроле ПУ

Констатовано је да је неопходан свеобухватан заједнички наступ за јасно дефинисање пореских прописа и односа према клупском фудбалу уопште.

5. Постоје индиције да се код значајног броја клубова врше нетранспарентне исплате

- овакве исплате нису обухваћене у пословним књигама клуба,
- овакве исплате не прате плаћање припадајућих пореза
- наведено прави и велики проблем приликом лиценцирања
- ризик од избегавања плаћања пореза и прања новца, може имати врло негативне последице на будућност клупског фудбала у Србији.

Констатовано је да је присутан ризик финансирања и пословања изван законских оквира као и утаја пореза.

6. Значајан број клубова има проблем са стадионом, односно инфраструктуром

7. Значајан број клубова нема пословну евиденцију која омогућава увид у стање дугова и остале неопходне финансијске информације

8. Мањи број клубова послује преко другог правног лица што је неприхватљиво са становишта лиценцирања.

9. Поједине локалне ревизорске куће извештавају врло неприлагођено захтевима финансијског извештавања за фудбалске клубове, нарочито у погледу многих специфичности које захтева процес лиценцирања

10. Стриктно посматрано велики број српских фудбалских клубова није у стању да задовољи фер-плеј правила и критеријуме за такмичења у организацији УЕФА. Значајан број клубова не испуњава критеријуме домаћег правилника што је до сада имало за последицу кршење одредаба Правилника за лиценцирање и обесмишљавало циљеве Правилника за лиценцирање (2014, <http://www.bdo.co.rs/index.php/sr/>).

У табелама 5 и 6 дат је табеларни приказ две рекапитулације из финансијског извештаја овлашћене ревизорске куће БДО која се односи на фудбалске клубове у Србији.

Табела 5 - Приказ Рекапитулације 1 ревизорске куће БДО - ревизија фудбалских клубова за 2013. годину (<http://www.bdo.co.rs/index.php/sr/>)

Клуб	Статусна организација	Пословање преко другог правног лица	Буджет (трошкови сезоне) ЕУР милион	Учешће трансфера у изворима финансирања (%)	Учешће града у изворима финансирања (%)
ОФК Београд	Удружење грађана	не	1.6	90%	0%
Слобода Ужице	Удружење грађана	не	0.8	50%	40%
Спартак Суботица	Удружење грађана	не	1	74%	0%
Младост Лучани	Удружење грађана	да	н/а	н/а	н/а
Раднички 1923 Крагујевац	Удружење грађана	не	1	48%	40%
Војводина	Удружење грађана	не	2.9	71%	0.4%
Напредак	Удружење грађана	да	1.6	9%	0%
Доњи Срем	Удружење грађана	не	0.3	19%	27%
Металац	Удружење грађана	не	0.4	0%	0%
Јагодина	Удружење грађана	не	1.7	44%	32%
Раднички Ниш	Удружење грађана	не	1.1	0%	38%
Борац Чачак	Удружење грађана	не	0.8	83%	8%
Слога Краљево	Удружење грађана	не	0.1	0%	89%
Нови Пазар	Удружење грађана	да	н/а	н/а	5.4%
Рад Београд	Друштвено предузеће	не	н/а	90%	0%
Црвена Звезда	Удружење грађана	делимично	15	36%	0%

Табела 6 – Приказ Рекапитулације 2 ревизорске куће БДО - ревизија фудбалских клубова за 2013. годину (<http://www.bdo.co.rs/index.php/sr/>)

Клуб	Стање обавеза (ЕУР милион)			Стање нето имовине (капитала) ЕУР милион	Ситуација са стадионом	Исплате дела зарада по члану 84а
	Трансфери	Запослени	Порези и доприноси			
ОФК Београд	0.062	н/а	н/а	-0.120	без дозволе за коришћење	да
Слобода Ужице	-	н/а	н/а	-0.367	право коришћења	да
Спартак Суботица	-	0.014	0.007	0.233	право коришћења	не
Младост Лучани	-	-	-	н/а	право коришћења	не
Раднички 1923 Крагујевац	-	-	-	-0.455	право коришћења	да
Војводина	0.538	0.844	0.504	-2.565	право коришћења	да
Напредак	-	0.155	0.080	-1.122	право коришћења	да
Доњи Срем	-	0.010	0.023	-0.165	право коришћења	не
Металац	-	0.004	0.002	-0.016	нејасно	да
Јагодина	-	0.118	0.067	0.026	право коришћења	да
Раднички Ниш	-	0.079	0.128	-0.600	право коришћења	да
Борац Чачак	0.023	0.008	0.005	-0.204	без дозволе за коришћење	да
Слога Краљево	-	-	-	-0.216	без дозволе за коришћење	не
Нови Пазар	н/а	0.057	0.034	н/а	право коришћења	не
Рад Београд	0.025	0.27	0.98	-1.500	без дозволе за коришћење	да
Црвена Звезда	2.9	4.784	3.596	-14.500	власништво	да

7.3. ВЕЗА ИЗМЕЂУ ФИНАНСИЈСКОГ И СПОРТСКОГ РЕЗУЛТАТА

Развојем професионалног спорта у САД-у дошло је до значајног утицаја и преношења америчког модела и на европску спортску сцену, а посебно на фудбал, као најатрактивнију и најпопуларнију спортску грану. Све већа популарност фудбала, појава и развој глобализације, комерцијализације, медијске изложености и утицаја корпоративног организовања и управљања на фудбалске клубове, намеће питање да ли се фудбалски клубови (који све више постају компаније) понашају као модерни и активни бизнис субјекти.

Први који је то питање поставио је проф. Кесене са Универзитета у Антверпену (Кесен, 2007). Кесене наводи да амерички модел спорта је модел максимализације профита и као такав идентичан је циљевима било које компаније која није у спорту. И други аутори (Ротенберг, 1956; Слоан, 1971) имају сличан став о постављеном питању. Главна одлука сваког власника и његовог менаџмента је ангажовање најталентованијих спортиста. Више талената ствара и веће трошкове, као и број победа односно укупан приход. Клубови ангажују најталентованије спортисте да би повећали разлику између прихода и трошкова по сезони. Европски фудбал се ипак разликује јер, за разлику од америчких, клубови нису оријентисани ка максимализацији профита. Они су “utility maximisers”, по Слоану – економски појам укупног задовољства добијеног кроз конзумацију услуга или добара, (Слоан, 1971) што значи да ће власници клубова и менаџмент бити задовољан бројем победа, повећаној посети на стадиону, подршци заједнице или нације, повећаном броју спонзора и партнера, већој медијској изложености, глобално препознатљивом бренду итд.

Кесене сматра да је идеална ситуација онда када клубови могу да ангажују најбоље играче, са одређеним ограничењима (најважније да буду у оквиру буџета) јер су фудбалски клубови најзаинтересованији за спортске победе. По њему, клуб може бити профитабилан и да није оријентисан ка максимализацији профита. Резултати истраживања, до којих се дошло, показују да су клубови и дугорочно и краткорочно много ближи и више оријентисани стратегији максимализације резултата (победа) него максимализацији профита.

Као основу овог истраживања, аутори су навели (Слоан, 1971; Ротенберг, 1956) чињеницу да је годинама присутна теоријска дебата између професионалних економиста (хипотеза) који заступају став, да је циљ сваког успешног менаџера максимализација профита. Они који заступају овај став, односно теорију по којој је циљ увећање профита, указују на дугорочност, односно да такве компаније лакше и дуже опстају. Други аутори, (Раднер, Дута 1999) указују да максимализација профита често води у банкрот, и да је потребно имати и друге, алтернативне стратегије, јер једино тако дугорочно обезбеђују опстанак.

Сзумански (2012) наводи мишљења Слоана (1971) и Кесенеа (2007), што је уједно и основно полазиште њиховог истраживања, да су у европском фудбалу клубови много више усмерени ка максимализацији спортског успеха него ка максимализацији профита. Посматрајући шпанску лигу, може се увидети да три клуба имају јаку политичку основу и снажну везу са државом, а то су Реал Мадрид, Барселона и Атлетик Билбао.

По организационој структури клубови су углавном конципирани као власништво чланова. На почетку 90-тих година и након великих финансијских проблема клубова, који су настали као последица куповине и ангажмана скупих играча, држава је натерала клубове да промене свој статус и постану друштво са ограниченом одговорношћу. Основни циљ овакве трансформације је био да се клубови реформишу у ентитете који ће се понашати као сваки пословни, правни субјект. То са собом носи и друге промене, као што је усклађивање и вођење њихових књиговодствених стања са важећим законским и другим правилима. Четири највећа клуба плус Осасуна су успели да убеду државу да остану у оквиру “софт” буџета и да остану у облику традиционалне правне форме клуба, што значи да изабрани председник може увек да се бави развојем клуба. Током изборне кампање кандидати могу увек да дају изјаве о будућим аквизицијама играча (често користећи сопствена средства).

Енглески клубови су од почетка настанка лиге устројени као компаније са ограниченом одговорношћу. То значи да морају имати оснивачки капитал, именовати управни одбор и бавити се дневним пословањем клуба, као и сви остали правни субјекти.

Појавом и развојем комерцијализације и глобализације уопште, која је са собом донела повећање прихода од продаје ТВ права, омогућила је да клубови постану конкурентнији кроз понуду ТВ преноса, употребом нових технологија. Клубови на тај начин, у просеку приходују стабилан део од укупног прихода: у Шпанији 62%, а у Енглеској 53% . У суштини навијачи и фанови генеришу приходе, а они су посвећени успеху тима јер тим који је високо пласиран доноси више прихода. Даље, најуспешнији тим има и најбоље играче, јер тимови које желе да буду победници, морају да имају и најбоље играче који своје услуге нуде на тржишту.

Босманово правило из 1995. године је убрзало развој и ширење тржишта фудбалера, а самим тим повећало укупан промет играча, односно тражњу и понуду, што је са собом донело и раст појединачних цена најбољих играча на тржишту. С друге стране, најбољи играчи желе да имају и највише плате. Краткорочно гледано, клубови у обе лиге, су усмерени на максимализацију резултата. Дугорочно постоји динамична веза између тренутне позиције на табели и будућих успеха. Дугорочно посматрано, добра позиција на табели обезбеђује максимализацију профита.

Да би клуб остварио одређену позицију мора се водити рачуна о:

- Историјском статусу клуба и очекивању навијача;
- Правном статусу тима (да ли је регистровано као удружење - клуб или друштво са ограниченом одговорношћу);
- Мотивацији менаџмента који управља клубом (бекграунд односно којим послом и занимањем се бави);
- Концентрацији контроле у доношењу одлука клуба;
- Опасности замене (смене).

Посматрано уназад, статус клуба осцилира од негативног до позитивног тренда, наводећи на закључак да су претходни успеси клуба најчешћа замена за тренутну позицију. То се дешава и код тимова који се боре за “опстанак” (испадање из лиге) као и код тимова који се боре за највиши пласман. Готово интуитивно постоји жеља да се оствари што бољи резултат. Анализирајући правни статус тима и организациону структуру, нема реалне основе која указује да правни статус утиче на успех или неуспех, односно нема значајног утицаја на успех.

Као пример који то потврђује (Сзумански, 2012) је Атлетико Билбао који искључиво ангажује домаће играче, а не одустаје од борбе за највиши пласман. У пракси је присутан европски модел управљања фудбалским клубовима који се разликује од америчког модела, коме је на првом месту комерцијални успех. У фудбалу европских клубова постоји спремност власника или акционара да толеришу губитке, поготово ако то могу компензовати у другачијим сферама бизниса. Посматрано дугорочно, клубови су много више заинтересовани за максимализацију победа него за максимализацију профита, али наглашавају да ће раст прихода од пет пута у посматраном периоду, пре свега због повећаних прихода од ТВ права и медијске изложености, сигурно донети и промене у избору стратегије управљања клубовима. У америчком моделу постоје фактори који коригују стратегију максимализације профита, као што су “salary caps” (ограничење плата), “share revenue” (подела прихода). Економска снага клубова настаје кроз заједнички наступ према потенцијалним партнерима стварајући додатне приходе. Будућа истраживања о овом питању морају дати одговоре на нова питања: да ли ће стратегија максимализације профита угрозити стабилност лига и да ли ће максимализација профита утицати на навијаче итд.

Допринос постављеном питању су дали и професори Каса, Гомез, Урутија и Марти (2000-2006) приликом проучавања модела Реал Мадрид-а и Барселоне. Њихов закључак је да:

- Краткорочно спортски успех не зависи од балансираних финансија;
- Дугорочно здраве финансије су суштински важне за одржавање спортског успеха;
- Континуитет и добра организациона структура, као и дистрибуција улога и одговорности у управљању клубом подижу шансе за спортски успех;
- Клубска политика регрутације играча, њихов баланс у тиму, просечне године старости значајно утичу на спортске перформансе. Не постоји универзалан модел успешности фудбалског клуба. Сигурно је да постоје различити приступци и стратегије успешног пословања клубова, односно чему дати приоритет и коју стратегију управљања клубом користити – да ли ићи ка стратегији максимализације профита или максимализације спортских перформанси клуба.

Мада се у теорији говори да је основни спортски производ – резултат, за фудбал можемо рећи да клубови имају све одлике брэнда, и као такви учествују на фудбалском тржишту (табела 7).

Табела 7 – Приказ разлика између производа и брэнда

ПРОИЗВОД	БРЕНД
ПРОИЗВОД ЈЕ НАПРАВЉЕН У ФАБРИЦИ	БРЕНД ЈЕ БАЗИРАН НА ПОВЕРЕЊУ И ОДНОСИМА
ПРОИЗВОД ЈЕ ПРЕДМЕТ	БРЕНД ИМА ПЕРСОНАЛНОСТ
ПРОИЗВОД ПРОДАЈЕ КУПАЦ	БРЕНД КУПУЈЕ КУПАЦ
ПРОИЗВОД КОПИРА КОНКУРЕНЦИЈА	БРЕНД ЈЕ ЈЕДИНСТВЕН
ПРОИЗВОД БРЗО ЗАСТАРЕВА	БРЕНД ТРАЈЕ

7.4. ФУДБАЛСКА ТАКМИЧЕЊА У ФУНКЦИЈИ ОСТВАРИВАЊА ПРИХОДА

Такмичења у спорту у савременом свету толико су распрострањена и развијена, како по нивоу спортских достигнућа, тако и по броју активних учесника и гледалаца, да се у вези с том манифестацијом почела формирати посебна теорија, која се бави изучавањем њихове организације и спровођењем, као и постизања, праћења, прогнозирања и развоја спортских резултата у појединим спортским гранама и дисциплинама. Из тих се разлога у врхунском спорту почео формирати модел система спортских такмичења, као посебан организационо-информациони систем, чија се структура огледа у великој разноврсности и сложености.

Модел система такмичења се може анализирати на релацији спортиста-посматрач, уз присуство канала информационих директних и повратних веза. Наиме, ако се полази од тога да је спортиста најважнији елемент у систему спортског такмичења, а посматрач (онај који прима спортско-техничке информације) једним од неопходних елемената, онда се средства спортских информација (као извор информација) са гледаоцима морају сматрати својом нужном потребом.

Као спортски догађај, такмичење у спорту представља сусрет спортиста. у коме они путем надметања, борбе и међусобног сучељавања сазнају своје и туђе интегралне антрополошке вредности. Спортисту у врхунском спорту привлачи првенствено жеља за постизањем успеха, он тежи да покаже своје стваралачке спортске способности или победу своје екипе. Међутим, он за време такмичења наилази на низ препрека, првенствено у односу на противника, који такође жели исто. У тој ситуацији, оба противника (или екипе) осећају реално угрожавање својих жеља, као и бојазан да умање сопствене вредности. Поред тога, постоји и бојазан од свих осталих последица које произлазе у случају пораза.

Посебан проблем у реализацији задатака у току спортског такмичења представљају околности у којима спортиста не располаже унапред припремљеним шемама, односно ситуацијама за доношење правоваљаних и сврсисходних одлука, с обзиром да се у току борбе непрестано среће са елементима непознатог, тј. ситуацијама које се непрекидно мењају (грешке, изненађења, опасности), и које захтевају доношење правоваљане одлуке за извршење одговарајућих техничких и тактичких акција.

Чиниоци спортских такмичења могу бити:

- спортски,
- комерцијални,
- медијски, и
- едукативни.

Између наведених чинилаца постоји значајна међусобна повезаност и условљеност, с једне стране, између комерцијалног и медијског (пропагандног), а са друге стране, између спортског и едукативног. Такође, у непосредној и веома блиској вези могу бити и спортско-едукативни са медијским (пропагандним) чиниоцем.

Иако би било логично и неопходно да је од наведених чиниоца спортски утицај доминантан, пракса показује да се комерцијални утицај намеће као водећи у односу на остале чиниоце, управо због немогућности спорта да на други начин обезбеди сопствено представљање.

Пошто без мас-медија и пропаганде не може бити комерцијалних ефеката, логично је закључити да је едукативни утицај последњи у низу, али се зато њему придаје велики значај приликом конципирања такмичења.

Спортски фактор има појачане ефекте само уз присуство спектакуларности такмичења, у смислу појачане спортске мотивације и одговорности самих спортиста пред могућношћу постизања што бољих резултата, с напоменом, да у исто време може имати и дестимулирајућу улогу у ситуацијама када је све друго приоритетније од самих спортиста.

У вези с тим, ваља истаћи, да има појава када се врши организовање такмичења која су сама себи циљ, односно, којима је основни циљ да истакну спољашње ефекте, занемарујући кључни разлог, да је такмичење полигон на коме се исказују спортисти, а не фирме, при чему мера и однос спортског и комерцијалног фактора мора бити у корист спортског.

Комерцијални фактор има за циљ да сагледа којих је димензија и нивоа такмичење, односно какве су могућности да се на њему организују додатни ефекти у смислу привлачења што већег броја бизнис-оглашивача.

И овом приликом, ваља нагласити, да спорт не може и не сме бити против бизниса на такмичењима. Спорт и бизнис морају бити заједно и искључиво у функцији основног спортског циља, а то је да такмичење обезбеђује одмеравање сопствених и туђих вредности. Сви спољашњи ефекти имају значаја на спортским такмичењима само под условом да доприносе појачавању његове спортске суштине.

Медијски фактор има за циљ да на сврсисходан и ефикасан начин презентира публици све релевантне чињенице о противницима, уздижући и величајући спортски догађај. Обезбеђивање такмичењу неопходног пропагандног нивоа и рејтинга, данас се сматра врхунском мас-медијском вештином и струком. Ову делатност, између осталих, раде и специјализоване фирме за „public relation“ и „спортски маркетинг“, којима је основни циљ и метод рада да утичу на што већу обухваћеност спортске публике (навијача), да посећују спортска такмичења и плаћају улазнице, а у крајњем и на могуће потрошаче роба, који се оглашавају на спортским стадионима, у халама и другим спортским борилиштима.

Едукативни фактор има за циљ да преноси знања и искуства на млађе спортске кадрове из области концептуализације, организације и операционализације спортских такмичења.

У већини земаља у свету, које имају значајнијег искуства у раду на организацији спортских такмичења, овом послу се приступа на смишљен и студиозан начин, са сврхом да се путем вишегодишњег перманентног образовања, оспособљавања и усавршавања бивших спортиста и симпатизера припремају кадрови, који ће бити у стању да организују велика спортска такмичења која постају све сложенија и уноснија.

Табела 8 - Фудбалски клубови из Србије у европским такмичењима

Фудбалски клубови из Србије у Европским такмичењима		
Година	ПАРТИЗАН	ЗВЕЗДА
2010/11	групна фаза Л.Ш.	учествовала у квалификацијама
2012/13	групна фаза Л.Е.	учествовала у квалификацијама
2014/15	групна фаза Л.Е.	учествовала у квалификацијама
2015/16	групна фаза Л.Е.	учествовала у квалификацијама

У оквиру ФСС постоји 6 рангова такмичења, а наши фудбалски клубови се такмиче и европским такмичењима (табела 8). Такмичења су отвореног типа, од општинског, до Савезног ранга. Основни критеријум за напредовање у одређеном рангу је такмичарски резултат. Остали критеријуми као што су инфраструктура, финансије, стручни рад, фудбалска школа, су у другом плану и у пракси се испуњавају на граници минимума који предвиђа Правилник о такмичењу у одређеном рангу. У Савезном рангу постоје Супер лига и I лига Србије. Клубови у Савезном рангу такмичења имају професионални статус, али већина не испуњава ни минималне критеријуме који су прописни Правилником за лиценцирање професионалних клубова (слика 10).

Регистровани клубови и играчи у оквиру Фудбалског Савеза Србије	
Регистровано клубова	2482
Регистровано селекција	4638
Регистровано лига	365
Регистровано играча	146845
Базични фудбал узраст 7-11 година, мини-макси лига	
Регистровано клубова	238
Регистровано селекција	747
Регистровано играча	3477
Фудбалски терени	нема тачних података

Слика 10 – Табеларни приказ регистрованих клубова у оквиру ФСС

Фудбалска такмичења у Европи су организована тако да омогућавају развој великог бизниса. Циљ врхунских клубова у Европи је да квалитетним утакмицама у неизвесним такмичењима привуку што већи број гледалаца који плаћају улазнице а продајом ТВ права и комерцијалним уговорима остварују приход. остварењем што већег прихода имају могућност да појачају своје екипе како би на фудбалском тржишту задржали или побољшали свој статус. На основу сталних анализа ФСС о квалитету фудбалског такмичења у Србији сваке године се констатује да постоје одређене нерегуларности. Констатације да такмичења нису у потпуности регуларна су створиле лош имиџ у јавности и драстично смањиле интересовање гледалаца. Осим регуларности на присутност гледалаца утиче и квалитет утакмица, инфраструктура и бројне афере везане за многе клубове и њихове руководеће људе. Занемарило се у раду клубова да је за гледаоце осим резултата и квалитета утакмице од пресудног значаја имиџ клуба, такмичења, појединаца. Циљ сваког врхунског клуба је да створи бренд, а то подразумева поверење, персоналност, дуготрајност и да сваки клуб има своју особеност.

У анализи стања у Супер лиги Србије председници клубова су закључили да због лошег имиџа такмичења и нашег фудбала уопште, нису у могућности да привуку спонзоре и гледаоце. Већина клубова као и сама Супер лига немају генералног спонзора, а мали број великих фирми је заинтересован за рекламу у нашем фудбалу јер су дошли до закључка да им је то негативна реклама. ФСС покушава да питање регуларности такмичења реши честом променом система такмичења што није донело очекиване резултате. Проблем регуларности, што је основа сваког такмичења, може се

решити. променом свести људи који руководе фудбалским клубовима у Србији. Повратком морала, етике, фер-плеја у такмичење, створиће се основни предуслов за квалитетан фудбалски догађај, што би дугорочно утицало на повратак публике на стадионе. Наша фудбалска такмичења нису доживела надградњу и попримила одлике спортског догађаја, што је тренд у целом свету, јер публика осим 90 минута квалитетне и неизвесне утакмице очекује и додатни доживљај. Заборавља се да је квалитет једног фудбалског догађаја визуелни и емотивни утисак гледаоца и да он свој доживљај формира на основу оног што је видео и осетио (табела 8 и 9).

Табела 8 – Приказ посета фудбалских утакмица у сезони 2014/15 (Извор дневни лист *Спортски журнал* 26.05.2015.)

ПОСЕТА СЕЗОНА 2014/2015 – СУПЕР ЛИГА СРБИЈЕ			
	ДОМАЋИН	ГОСТ	УКУПНО
Ц.ЗВЕЗДА	180.309(13)	91.000(14)	271.309 (27)
ПАРТИЗАН	106.500(15)	99.390(13)	205.890 (28)
НОВИ ПАЗАР	62.500(12)	38.525(13)	101.025(25)
ВОЈВОДИНА	35.000(14)	48.580(15)	83.580 (29)
РАДНИЧКИ (Н)	39.770(14)	42.532(15)	82.402 (29)
НАПРЕДАК	34.700(13)	31.790(15)	66.490 (29)
БОРАЦ	30.300(14)	28.212(14)	58.512(28)
ЈАГОДИНА	19.900(14)	31.518(15)	51.418(29)
СПАРТАК	16.100(14)	32.250(15)	48.250 (29)
РАДНИЧКИ 1923	23.700(16)	20.474(13)	44.174(29)
ЧУКАРИЧКИ	13.600(15)	30.300(13)	43.800 (27)
ВОЖДОВАЦ	10.800(14)	30.600(13)	41.400 (27)
ДОЊИ СРЕМ	13.450(15)	23.280(13)	37.730 (28)
ОФК БЕОГРАД	8.600(15)	23.728(13)	32.328 (28)
РАД	7.150(11)	20.750(13)	27.900 (24)
МЛАДОСТ(Л)	11.300(15)	13.600(14)	24.900 (29)

Табела 9 –Приказ посета фудбалских утакмица у сезони 2015/16 (Извор дневни лист *Спортски журнал* 20.06.2016.)

ПОСЕТА СЕЗОНА 2015/2016 – СУПЕР ЛИГА СРБИЈЕ			
	ДОМАЋИН	ГОСТ	УКУПНО
Ц.ЗВЕЗДА	321.105(17)	98.000(18)	419.105(35)
ПАРТИЗАН	90.500(17)	130.884(17)	221.384(34)
РАДНИЧКИ	56.100(19)	83.100(18)	139.200(37)
РАДНИК	40.700 (18)	44.900 (18)	85.500(36)
ЧОВИ ПАЗАР	56.400 (19)	26.750(18)	83.150 (37)
ВОЉДИНА	38.000(18)	42.600(18)	80.600(35)
ЈАВОР	25.800(19)	49.559(18)	75.359(37)
БОРАЦ	36.300(18)	29.980 (17)	66.280 (35)
ЈАГОДИНА	18.600 (18)	40.822(19)	59.422(37)
ЧУКАРИЧКИ	12.650(19)	44.483 (17)	57.133(36)
МЕТАЛАЦ	27.600(19)	28.502(18)	56.102(37)
СПАРТАК	15.000(18)	39.547(19)	54.547(37)
МЛАДОСТ	17.800(19)	35.900(18)	53.700(37)
ОФК БЕОГРАД	7.974(18)	31.800(18)	39.774(37)
ВОЖДОВАЦ	12.100(18)	27.602(18)	39.602 (36)
РАД	9.200(17)	26.000 (19)	35.200 (36)

На стадионима у Европи број гледалаца на стадионима утврђују електронски бројачи. Стадиони у Србији не поседују такве бројаче, осим стадиона Црвене Звезде и Партизана. Број гледалаца на стадионима утврђује се визуелном проценом делегата ФСС и новинара. Такве процене се вишеструко увећавају и зато не можемо утврдити тачан број присутних гледалаца на утакмицама у Србији. По тренутно доступним подацима, процена број гледалаца на утакмицама се сваке године смањује, осим на утакмицама Црвене Звезде.

7.5. ОРГАНИЗАЦИЈА ОМЛАДИНСКИХ ФУДБАЛСКИХ ШКОЛА

Основни циљ рада са млађим категоријама фудбалера у професионалним фудбалским клубовима је развој фудбалских потенцијала талентоване деце и стварање врхунских професионалних играча.

На основу критеријума талентованости младих играча професионални клубови врше селекцију из широке базе клубова нижег ранга, као и из своје основне селекције. Развој талентованих играча је дуготрајан процес и они у том периоду пролазе кроз јако сложене сензитивне фазе.

7.5.1. Омладинске школе

Како би њихов развој био у складу са њиховим тренутним психо-физичким способностима неопходно је израдити дугорочан програм рада, и систематским радом њихов потенцијал развијамо у квалитет. Квалитетни играчи су предуслов за формирање врхунских фудбалских екипа које се могу такмичити на високо профитабилном фудбалском тржишту.

ФИФА и УЕФА због квалитета такмичења која организују помажу националним савезима финансијски, организационо, програмски, јер ће на тај начин клубови широм Европе моћи да селектирају и обуче што већи број талентованих играча, као предуслов за одржавање квалитетних такмичења због којих публика долази на стадион.

Светска и Европска федерација са својим стручним тимовима састављеним од стручњака различитих специјалности перманентно прате и анализирају развој фудбалске игре.

Своја сазнања и упутства за рад прослеђује националним савезима који кроз едукацију тренера по програму УЕФА спроводе рад у својим клубовима.

Тренери са менаџментом својих клубова прилагођавају програме рада својим условима са циљем да што већи број деце максимално развије свој потенцијал.

Једна од првих организованих школа у Европи је заживела у ФК Ајакс из Амстердама седамдесетих година прошлог века. Многе земље и клубови су преузели такав начин организације рада са младим селекцијама фудбалера и прилагођавали га свом менталитету, поднебљу и условима за рад.

7.5.2. Ајаксова шема омладинског развоја

Омладинска академија фудбалског клуба Ајакс названа је *De Toekomst* што у преводу значи будућност. И управо усмерење ка будућности и трагање за новим иновативним решењима на плану обуке младих играча направили су од ове академије једну од најцењенијих на свету. Речи Хуна Ценингса, директора сектора за развој младих фудбалера у Енглеској објашњавају утицај Ајаксове академије на светски фудбал: „ Све модерне идеје које се односе на то како утицати на развој младог фудбалера потичу из Ајакса? Они су очеви иновација у овој области".

На овом месту, немогуће је не приметити везу између онога што је Ајакс одувек радио и онога што данас фудбалски клуб Барселона истиче у први план, а то је систем рада у млађим категоријама и број играча који кроз млађе категорије клуба долази у први тим. Утицај Јохана Кројфа, као „ђака омладинске Академије Ајакса у многоме је одредио правац развоја Барселонине омладинске академије La Masia. Ипак, за разлику од Барселоне, фудбалски клуб Ајакс је приморан да кроз продају најбољих играча омогућава нормалну егзистенцију клуба. У последњих петнаест година сведоци смо великог броја играча који су поникли у Ајаксовој академији и који су постали врхунски играчи, али нису успели да са екипом Ајакса остваре неки значајнији резултат у европским такмичењима. Весли Снајдер, Рафаел Ван дер Варт, Џон Хејтинга, Рајан Бабел, Најџел де Јонг, Мартин Стекеленбург...су играчи који играју у велики европским клубовима и који су прошли кроз DeToekomst, а нису успели да са

екипом Ајакса остваре значајнији резултат у европским оквирима. Ипак, наведени играчи, као и многи други који играју у мањим европским клубовима, потврђују зашто Ајакс и данас називају „фабриком талената“.

У Ајаксу, већина одлука се доноси на основу интуиције. То је довело до стварања типичне Ајаксове културе, која се огледа кроз број младих играча који успеју да постану професионалци.

Континуитет је посебно важан у омладинском развоју. Сваки појединац, на било који начин укључен у рад Ајаксове академије, треба да буде добро информисан и усмерен у истом правцу. У Ајаксу се придаје велики значај мишљењу главног скаута. У принципу, велики број полазника академије остаје у истој само годину дана. Након тог периода, у просеку од 30 од 160 младих играча бивају, кроз процес селекције, одстрањени из омладинске школе. У том контексту Ајакс мора да спроведе ригорозан процес селектирања. Тај процес узима у обзир бројна мишљења, која се манифестују писаним извештајем о сваком играчу.

Комуникација са родитељима је нешто чему се посвећује посебна пажња. Млади играч, који тренира у омладинској академији, је већ мини-звезда у свом окружењу, иако, по Ајаксовом услову, он мора још много да учи. То значи да родитељи морају бити добро информисани у вези са дешавањима, у супротном млади играч се може затећи у слушању две различите варијанте исте приче. Подразумева се да ће он увек „нагињати“ ка повољнијој верзији, а то је обично лоше по његов фудбалски развој.

Исцрпан извештај о сваком талентованом играчу у академији презентује се два пута годишње, у априлу и у децембру. О извештају се дискутује заједно са играчем и његовим родитељима. Фудбалски елементи, о којима је реч у извештају, су подељени у следеће категорије:

- Контрола лопте - дриблинзи, додавања, дуел игра, ударци, брзина потеза, офанзивни ударци главом, способност у завршници, центаршутеви, брзина са лоптом
- 1 на 1 - одбрана, дефанзивни ударци главом, уклизавања, одузимања (стартови), напад на лопту

- Комбиноване способности - преглед игре, постављање, истрајност у извршењу задатака
- Атлетске способности - убрзање из места (експлозивност), брзина на кратким дистанцама од 0 - 10 метара, на средњим дистанцама од 10-30 метара, на дужим преко 30 метара, покретљивост, снага у дуелу, издржљивост, техника трчања и скочност
- Харизма (личност) - особине вође, такмичарска одпучност, став према другима (саиграчима, тренеру, судији, итд.), спремност за сарадњу (прихватање тренажног процеса), способност подношења притиска
- Остале информације - скроман, позитивна дрскост, креативан, игра у служби других, карактеран играч, техничар, левоног, десноног, служи се са обе ноге.

7.5.2.1. Анализа

Следећи корак представља анализа мана и врлина. У Ајаксу, већина одлука се доноси на основу интуиције. То је довело до типичне Ајаксове културе, која се огледа кроз број младих играча који успеју да постану професионалци.

Ајакс користи акроним ТИЛБ (TIPS) да опише добре стране младог Ајаксовог играча.

Т означава Технику. Ајаксов млади играч мора да поседује врхунску способност контроле лопте.

И означава Интелигенцију. Способност запажања и напредног размишљања (у игри).

Л означава Личност. Ајаксов млади играч мора да је способан да комуницира са другима, обезбеди вођство, буде креативан, испољи страст и одважност, буде предусетљив против саиграча, и да буде способан да ради на дисциплинован начин.

Б означава Брзину, која је укључена способност сваког играча Ајакса. Брзина из места, покретљивост и брзина на дуже дистанце су облици испољавања којима се поклања највећа пажња.

Ајаксови скаути увек су у потрази за И, Л и Б, јер се на њих врло тешко утиче. Техника се увек може побољшати. Ајаксови млади играчи су технички надаране, фудбалски мудре, занимљиве личности, изражених брзинских способности.

7.5.2.2. Развојни план

Свака Ајаксова омладинска категорија има 16 играча. Међу њима 2 голмана, четири деснонога играча се селекују за позиције 2, 6 и 7 (десни бочни дефанзивни играч, десни маневарски играч и десни крилни нападач), четири левонога играча за позиције 5, 8 и 11 (леви бочни дефанзивни играч леви маневарски играч и леви нападач), три играча за 3 и 4 (централни одбрамбени играчи) и коначно тројица играча за 9 и 10 (нападач и полушпиц). Ово важи за селекцију тима У10 (млађи од 10 година) па све до сениорске категорије клуба.

Стога, током развоја играчи играју на две до три позиције у тиму за које су били селектирани.

У фудбалском клубу Ајакс верују да млади играчи никако не могу провести превише времена са лоптом.

Када седмогодишњак прође стриктну селекциону процедуру и дозволи му се најзад да носи „свој“ Ајаксов дрес, његов први период бива посвећен учењу основних вештина. Он прво треба да овлада техником фудбала у најширем смислу како би касније могао да доноси исправне одлуке на разним позицијама у игри, које су значајне за стил игре екипе Ајакса. Из овог разлога вежбе развијене од стране Виел Коервера се користе обимно у старосним групама од 8 до 10 година и од 10 до 12 година.

Према речима тренерског особља, ове вежбе помажу деци не само да се спретније служе ногама, већ и да побољшају баланс, убрзају ритам (фреквенција),

развију агилност и користе сваки део стопала обе ноге. Групе од 8 до 10 година уче основе Ајаксовог система на забаван начин.

Дететово окружење се такође узима у обзир. Какву подршку пружају родитељи? Како се оно понаша? Ајакс се води тиме да ако се адекватна пажња посвети примарном процесу селектирања, неће бити потребе за даљим прилагођавањем у каснијим старосним селекцијама клуба.

Препознавање врхунског талента у тако раном узрасту представља тежак задатак и за Ајаксове скауте. Чак и у групи од 8 до 10 година, Ајакс води евиденцију како млади талентовани играч напредује.

Током двонедељног тест периода, сваки млади кандидат се процењује у шест различитих активности од стране координатора који је задужен за тај сегмент рада.

Ајаксова омладинска академија поседује формиране захтеве, који се односе на развој одређених способности за сваку старосну групу почевши од узраста 8 – 10 година.

У Ајаксовој академији се посвећује пажња праћењу осам различитих области:

- техника,
- тактика,
- образовање (фудбалско),
- трчање и тренинг снаге,
- формирање личности,
- обука у ситуационим условима,
- тренинг,
- утакмице.

Техника је најбитнија за старосну групу од 8 – 12 година. У том узрасту деца морају да науче да контролишу лопту сваким делом оба стопала и у свим правцима.

Циљеви које играч мора да испуни до времена кад прелази у старосну групу од 12 – 14 година су:

Технички захтеви у првој фази подразумевају:

- комбиновање контроле лопте и брзине у компликованим ситуацијама у условима када постоје елементи отпора
- способност да се користе оба стопала за ударце унутрашњом страном хрпта и да се изводе ударци средином хрпта, на малим растојањима по земљи и кроз ваздух
- пријем и амортизација лопте свим деловима тела

Два пута годишње сви играчи се процењују на основу 40 елемената. Ове процене резултују једном од следећих препорука:

A - остаје

B - несигуран (B/A несигуран/остаје)

C - одлази (B/C несигуран/одлази)

Када чланови Ајаксове омладинске академије напуне 12 година, они улазе у другу фазу обуке у групи од 12-14 година. Ово је узраст када се многи млади играчи сусрећу са убрзаним телесним развојем. Ово је такође значајна старосна група, јер играње утакмица заузима важну улогу. Дечаци од 13 и 14 година већ имају више снаге и брзине и способни су да преносе лопту преко већих дистанци. Код групе млађи од 14 година (У14), тренинзи у Ајаксовој академији изводе се уз коришћење средстава тренинга у ситуационим условима као доминантног облика.

Млади играчи у старосној групи од 12 до 14 година већ су прошли четири године Ајаксовог тренинга. На пригодан начин су научили много тога о доношењу одлука током игре. Најригорознији критеријуми селекције примењују се у другој години групе млађи од 12 - 14 година (У14).

Запажања тренера, и интуитивни осећај да ће се неко дете уклопити у Ајаксов шаблон, а да друго неће, остаје најбитнији критеријум, али та интуиција мора бити поткрепљена чињеницама.

Како би надокнадили губитак уличног фудбала у ужурбаном Амстердаму, Ајакс је направио фудбалско игралиште за најмлађе Ајаксове играче. Два пута недељно играчи узраста од 8 до 12 година могу се ту забавити, играјући фудбалски тенис, одбојку ударцима по лопти главом, одржавањем лопте у ваздуху, или игри на малом простору.

У фудбалском клубу Ајакс верују да млади играчи никако не могу провести превише времена са лоптом.

Са тачке гледишта управе клуба, тренер деце узраста од 8 до 10 година подједнако је важан као и тренер узраста од 16 до 18 година. По Ајаксовој филозофији незамисливо је да тренер селекције У10 има амбицију да ради са У18 тимом кроз пар година, или да старији тренер жели да се „опусти“ тренирајући селекцију У10.

Сваки тренер млађих категорија има ограничену слободу у раду унутар Ајаксовог система. Пре свега, он мора увек гледати ширу слику. На утакмицама тренер нема никакву слободу када је реч о стилу игре, Ајаксов стил игре се прожима као нит кроз све узрастне категорије и цео клуб. У Ајаксу и тренери и играчи знају од старта каква би завршна структура требала да буде: жељени стил игре је потпуно познат.

Ајаксова филозофија је следећа: може се научити одлична књига тренерских вежби напамет, али способност деловања у правом тренутку, прављење прецизне анализе и извођење правилне демонстрације је много битније. То је суштина обуке млађих узрастних категорија. Константна жеља за побољшањем представља основни принцип чланова фудбалског клуба Ајакс и његове шеме развоја младих фудбалера.

7.5.3. Организација омладинских фудбалских школа у Србији

На основу анализе Комисије за омладински фудбал ФСС можемо уочити како су организоване омладинске школе професионалних фудбалских клубова у Србији. Приликом посете клубовима чије се екипе такмиче у оквиру Лиге млађих категорија Србије (Омладинска, Кадетска и Пионирска), директори и тренери 24 клуба, колико их је посећено, изнели су своја мишљења о бројним питањима везаним за развој млађих фудбалера. У вези са истим проблемом, с циљем да се пронађу решења, од којих ће само фудбал имати користи одржана су и четири округла стола у којима су учествовали наши најеминентнији фудбалски стручњаци. Посебна пажња посвећена је и потребама фудбала и Центра за едукацију тренера како би нормативна акта и програми наставе били у функцији развоја играча и фудбала у целисти.

Након одржавања наведених активности констатовани су следећи проблеми:

- Неусловни терени на којима се одигравају првенствене утакмице.
- Неодговарајућа сатница одигравања утакмица.
- Већина клубова не одређује службеног представника клуба на првенственим утакмицама.
- Недостатак аматерских спортских радника који су у ранијим деценијама немерљиво доприносили квалитету организације утакмица.
- Посебно је отежавајућа околност одређивање судија из најближег окружења клуба домаћина.
- Одлагањем великог броја утакмица често је довођена у питање сама регуларност такмичења.
- Посебно је наглашена појава намештања утакмица.
- Има примера да утакмице уопште нису одигране а са истих постоје уредно израђени записници.

- Не примењује се Правилник о стручно-педагошком раду у организацијама ФСС (надлежни фудбалски савези).
- У клубовима не постоји јединствен Програм рада са млађим категоријама већ свако ради, у свим категоријама, на свој начин.
- Тренери и директори у омладинским школама "јуре" резултат како би оправдали свој рад - што је потпуно погрешан начин правдања онога што струка треба да понуди младим играчима.
- Нема индивидуалног рада са играчима.
- Васпитно педагошки рад готово да не постоји у клубовима.
- Систем такмичења такође је неадекватан функцији развоја играча.
- На нивоу ФС Србије не постоји јединствена методологија рада са млађим категоријама.
- Пренаглашен је утицај менаџера, приватних школа и родитеља.
- Програм Центра за едукацију тренера је неадекватан.
- Рад клубова и њихов однос према гледаоцима је проблем који захтева непрекидну бригу фудбалске организације.
- Такође, треба се на адекватан начин бавити садржајем рада и понашањем тренера како у клубу тако и на званичним утакмицама.
- Не треба пренебрегнути чињеницу поражавајућег статуса тренера - што представља озбиљну претњу даљем развоју фудбалског спорта.
- Потребно је изградити програме рада.
 - ✚ Тренерске организације.
 - ✚ Центра за едукацију тренера.
 - ✚ Стручног одбора.
 - ✚ Омладинске комисије.

- ✚ Јединствен програм рада са млађим категоријама.
 - ✚ Критеријуми и опис рада координатора за базични фудбал.
 - ✚ Критеријуми и опис рада инструктора ФСС.
 - ✚ Критеријуми и опис рада Селектора млађих категорија и њихових потребова.
 - ✚ Критеријуми селектирања играча за млађе репрезентативне селекције.
 - ✚ Јединствен програм рада са селектираним играчима.
- Посебан изазов представљају чињенице:
 - ✚ да никад више добрих терена нисмо имали а да се никад лошје није играло.
 - ✚ Никад више тренера са лиценцом - никад мање правих играча.
 - ✚ Никад више кондиционих тренера - и даље мање и спорије трчимо од других.
 - ✚ Никад више тренера голмана - никад мање правих голмана.
 - ✚ Зашто из Београда имамо најмањи број играча у селекцијама млађих категорија?
 - ✚ Дефинисати које особине поседује врхунски играч:
 - ✚ Да ли се он рађа са тим особинама или се временом може изградити?
 - ✚ Како га препознати?
 - ✚ Где га тражити?

Дугорочним програмима развоја и систематични радом на терену могу се отклонити многе негативности евидентиране у анализи Комисије за омладински фудбал. Један од приоритета за организацију програма, осим услова за рад су и стручни тренери.

Кроз анализу структуре лиценцираних тренера центра за едукацију ФСС може се уочити да тренутно немамо школованих тренера који су специјализирали рад са млађим категоријама фудбалера (слика 11).

Без селекције младих фудбалера на основу критеријума у складу са захтевима савременог фудбала, дугорочног програма развоја и стручне реализације под надзором специјализованих тренера, не можемо очекивати правилан развој талентоване деце и формирање врхунских професионалаца који својим играма доводе публику на стадион.

Структура лиценцираних фудбалских тренера у Србији – по програму УЕФА		
Профи лиценца	137 тренера	Могу да раде у професионалним клубовима Супер лиге и Прве лиге Србије и свету
„А“ лиценца	889 тренера	Могу да раде млађе категорије и аматерске клубове до III лиге
„Б“ лиценца	1344 тренера	Могу да раде са млађим категоријама и аматерским клубовима до IV лиге
„Д“ лиценца	нема	Могу да раде са децом од 7 – 12 година
Елит јут лиценца	нема	Специјализована лиценца за рад са млађим селекцијама
Национална лиценца	3744 тренера	Могу да раде само у Србији
Укупно	6144 тренера	

Слика 11 – Табеларни приказ структуре лиценцираних тренера у Србији по програму УЕФА

Није довољно да се стручно и систематски ради са децом само у професионалним клубовима већ у већини од преко 2500 клубова у Србији, јер таленти постоје у сваком селу и у сваком граду и они се требају пронаћи.

У истраживању модела селекције младих фудбалера у Србији спроведена је анонимна анкета (Митић, 2008). Анкета је спроведена у сезони 2007/08 године на територији целе Србије. У анкети су учествовали директни учесници у развоју младих фудбалера: родитељи, тренери, сениори и омладинци. На узорку од 378 испитаника, подељених у четири субузорка (51 тренер, 113 родитељ, 158 младих и 56 формираних фудбалера) реализовано је трансверзално истраживање у којем су као основни алат за

прикупљање података коришћена два анкетна листа и два теста преференције. Први анкетни лист је садржао питања која су се односила на основне податке о социјалном пореклу (примарни резиденцијални статус и образовани ниво оца и мајке), као и питања у вези са начином на који је спроведена примарна селекција и основним разлозима за почетак бављења фудбалом.

Другим упитником, састављеним по моделу ликертове скале, од испитаника је тражено да искажу своја мишљења и ставове у вези са неким аспектима везаним за стање у српском фудбалу, пре свега онима која се тичу квалитета тренерског кадра, процеса селектирања младих фудбалера и односа клубова према талентованим (селектираним) играчима. Прикупљени подаци су најпре сређени, а затим и математички процесирани употребом апликационог статистичког програма СПСС. Осим одређивања дескриптивних параметара (дистрибуције фреквенција, мера централне тенденције и мера дисперзије), примењене су и одговарајуће дискриминативне процедуре (како непараметријске, тако и параметријске) приликом укрштања појединих варијабли. Основни критеријум који је коришћен током компаративне статистичке анализе била је припадност испитаника специфичној категорији (тренер, родитељ, омладинац, сениор). У појединим случајевима, када је то било смислено, критеријум за упоређивање варијабли били су и елементи социјалног порекла испитаника (слика 22).

Констатација анкетираних је да наши млади фудбалери немају адекватне услове за свој развој. Истовремено наше младе репрезентативне селекције постижу врло добре а често и одличне резултате на међународним такмичењима. По подацима ЦИЕС фудбалске лабораторије са 607 играча из Србије који играју у иностранству, спадамо у ред четири највећих извозника фудбалера у свету у 2015. год. (табела 10, http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr08_eng.pdf).

Табела 10 - Играчи из Србије који играју у иностранству

Играчи поникли у 4 клуба који наступају у најачим европским лигама	
ПАРТИЗАН (Београд)	78
АЈАКС (Амстердам)	75
БАРСЕЛОНА	62
ДИНАМО (Загреб)	53

То потврђује чињеницу да спадамо међу најталентованије нације за фудбал у свету и да бољом организацијом и квалитетнијим радом можемо остварити боље такмичарске и финансијске резултате.

Бр.	Тврдња	Просек	СД	СЕ	Мин	Макс
1	Оцена броја квалитетних тренера	2.98	1.130	.062	1	5
2	Систематичност у избору играча	3.28	1.064	.058	1	5
3	Објективност селекције младих играча	2.98	1.198	.066	1	5
4	Образовани ниво тренера уопште	3.22	0.884	.048	1	5
5	Важност једног циља за успех	4.13	0.972	.053	1	5
6	Квалитет гарантује место у тиму	3.30	1.080	.059	1	5
7	Важност близине стана за почетнике	3.03	1.197	.066	1	5
8	Образовани ниво тренера које познајем	3.63	0.961	.053	1	5
9	Улога талента као гаранта успеха	3.35	1.183	.065	1	5
10	Озбиљност фудбалских школа	2.91	1.065	.058	1	5
11	Плаћање тренера као пут до тима	1.95	1.166	.064	1	5
12	Важност среће за успех	2.97	1.200	.066	1	5
13	Етичност мотива за рад фудбалских школа	2.98	1.081	.059	1	5
14	Пажња која се поклања избору талента	3.37	0.948	.052	1	5
15	Улога менаџера за успех фудбалера	3.13	1.121	.062	1	5

Слика 12 – Табеларни приказ дескриптивних параметара израчунатих за комплетан узорак испитаника на основу просека скалних вредности, датих посебно за свако питање из упитника о стању у српском фудбалу

8. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Резултате овог истраживања могуће је анализирати са аспеката примене менаџмента у остваривању предузетничких циљева професионалних фудбалских клубова. Добијена сазнања су важна за разумевање улоге менаџмента у остваривању предузетничких циљева професионалних фудбалских клубова. Добијени резултати овог истраживања могу имати у великој мери значај у формирању конкурентно способних и профитабилних спортских организација.

Почетком осамдесетих година прошлог века многи велики Европски клубови су били принуђени да прођу процес радикалних промена. Већина професионалних клубова у Србији није успела да се трансформише у складу са променама које су настале у друштву, а разлог су проналазили у недефинисаној власничкој структури клубова. Радикалне промене у свим сегментима фудбалских клубова представљају базичну претпоставку успешне трансформације клубова. Трансформационе промене нису делимична корекција постојећег стања. То су интензивне и вишедимензионе акције фокусиране на систем или објекат промена. Значајно је одабрати прави концепт са јасно зацртаним циљевима. Основни циљ мора бити на привлачењу већег броја гледалаца на стадионе. Без остварења тог циља сваки спорт, па и фудбал, губи смисао.

Власничке структуре фудбалских клубова зависе пре свега од државног уређења, односно законодавних норми конкретне државе у којој егзистирају. У Европи су присутна три типа власништва фудбалских клубова - Клуб приватних власника, Клуб јавних – приватних корпорација и Клуб чланова.

Фудбалски клубови у Србији су пре свега спортска удружења организована, у складу са статутом и законом. Специфичност српског модела је у томе што су наши највећи клубови и део „породице“ спортског друштва које управља целокупном граном различитих спортова. Модел наслеђен из тзв. руског или источно европског комунистичког модела спортске организације, у коме су фудбалски клубови део спортског друштва које има готово све спортске секције.

Ипак је потребно нагласити да у српском моделу организације фудбалског клуба постоје и односи и модел организације који у себи садржи пуно тога што се може дефинисати као неформална организациона структура. Неформална организациона структура подразумева односе између чланова организације који настају из личних или групних потреба запослених.

Сви сегменти клуба морају бити свесни неопходности радикалних промена и стимулисани да развију предузетнички дух. Предузетнички дух и поштовање предузетничких принципа у оквиру јасних програма рада су неопходни за ефикасну трансформацију. Без обзира на власничку структуру клубова менаџмент сноси највећу одговорност за ефикасну трансформацију, што показују искуства највећих клубова у Европи. У садашњој фази развоја наших клубова најрационалније је успоставити дивизиону организациону структуру менаџмента. Овакав начин организације менаџмента пружа могућност да запослени у сваком сегменту клуба преузимају иницијативу и одговорност за превазилажење препрека у свом раду. За ефикасно функционисање дивизионе организације менаџмента неопходна је организација њиховог рада у оквирима усвојених програма.

Профитабилност клуба није само поље интересовања економиста, већ је циљ сваког успешног менаџера максимализација профита пренета и на поље спорта, односно фудбала. Основни извори прихода клуба су приходи од спонзора и донатора, приходи од реклама, медија и ТВ права, продаје улазница, приходи од чланарине, као и приходи од закупа, сопствене делатности и комерцијалних послова. У додатне приходе спадају продаја играча и остварени бонуси из европских такмичења. Са расходне стране треба имати у виду трошкове плата, уговорне обавезе, трошкове такмичења, тренинга, опреме и реквизита, одржавање инфраструктуре и објеката. Савремени концепт стратешког управљања клубом у фудбалу значи да, поред остваривања врхунских спортских резултата, потребно је остварити и висок ниво профитабилности.

Већина професионалних фудбалских клубова у Србији основни извор прихода проналази уз помоћ државних институција и јавних предузећа, као и од продаје играча. Иако имају статус професионалних субјеката, основни извор прихода би морали да траже и на фудбалском тржишту, односно да буду више ангажовани у пословном сектору.

У почетној фази развоја фудбалских клубова налази се већина наших професионалних клубова. Ту фазу посебно карактерише развој омладинских фудбалских школа које су основа за будући напредак клуба.

Посебну пажњу менаџмент мора посветити трансформацији омладинских фудбалских школа. Програми рада у фудбалским школама морају бити прилагођени препорукама Комисије за омладински фудбал УЕФА и анализи тренутног стања у раду наших клубова са млађим категоријама - Комисија за омладински фудбал ФС Србије. Трансформација рада омладинских школа која су темељ сваког професионалног клуба допринели би стварању квалитетних играча и побољшали квалитет наших фудбалских утакмица, што је предуслов за повећање броја гледалаца на утакмицама. Истовремено и приход од трансфера фудбалера у иностране клубове може бити увећан што ће допринети повећању основног извора прихода фудбалских клубова. Мора се имати у виду да је трансформација у фудбалу процес и да је неопходно много упорности и стрпљења како би се савладале многе препреке на том путу.

На основу препорука ФИФА и УЕФА у оквиру истраживања за потребе ове дисертације израђен је оквирни програм рада са млађим селекцијама фудбалера.

Основни циљ рада са млађим категоријама је стварање врхунских играча. Сви развојни програми млађих категорија од 5 до 19 година морају бити прилагођени том циљу. Програми имају развојене циклусе тренинга, а не такмичарске као код сениора. У овом дугом временском периоду деца пролазе кроз веома сложене фазе психо социо био физичког развоја. Са њима морају радити високо образовани и искусни стручњаци различитих специјалности. Програми развоја младих играча морају бити прилагођени сензитивним фазама деце и њиховим тренутним психо физичким способностима. Увек морамо имати у виду разлику између хронолошке и биолошке старости. Развојни програми морају бити међусобно повезани, како би допринели сталној надградњи у обуци младих играча. Формирање младог играча је дуготрајан процес који захтева високостручан рад, али крајњи домет сваког играча одређује његов таленат.

Таленат је скуп више особина урођених и стечених које се могу међусобно компензовати. Пре израде програма развоја потребно је дефинисати критеријуме талентованости за сваку улогу у тиму. Програмом развоја мора се предвидети да у свакој фази истовремено се ради на развоју свих психо социо био физичких

потенцијала, у складу са тренутним способностима младих играча. Неопходна је контрола реализације програма као и његова корекција на основу нових сазнања и искуства у раду као и са новим тенденцијама у фудбалској игри.

Контрола рада се огледа кроз такмичење, поређењем са другим екипама приближног квалитета. Број такмичарских утакмица у току године мора бити пажљиво планиран и уклопљен у сваки развојни циклус.

Заблуда је да већи број утакмица младих играча доприноси њиховом бржем и квалигетнијем сазревању. Напротив, велики број утакмица у току једног развојног циклуса може веома негативно да се одрази на њихово формирање, јер они кроз утакмице “троше” своје потенцијале који још увек нису довољно развијени. Такмичарске особине су урођене а такмичарске вештине се развијају различитим методама на сваком тренингу, а на утакмици се врши контрола како се примењују. Младе играче треба спремити да они као врхунски професионалци могу издржати притисак великих такмичења.

Сваки програм рада се реализује од најмлађих ка старијим генерацијама. Због тренутног начина рада са млађим селекцијама потребно је посветити посебну пажњу старијим генерацијама како би у складу са програмом развоја квалитетније развили њихове скривене потенцијале. Због злоупотребе садашњег система такмичења млађих категорија неопходно је осмислити нови систем који ће стимулисати правилан развој талентованих играча.

Тренутно стање треба сагледати са више аспеката и пронаћи најприхватљивији систем. Отежавајућа околност у раду са млађим категоријама је негативан утицај појединих родитеља и “дивљих” менаџера. Њихов утицај може врло лако негативно одразити на правилан развој младих играча. Овај проблем се појавио због недостатка ауторитета клуба. Формирање врхунског играча не подразумева само техничко-тактичку обуку, већ и развој свих психо социо био физичких особина и амортизацију свих негативних спољних утицаја.

Везано за млађе категорије неопходно је хитно променити систем такмичења као извор свих негативности. Пре избора новог система који ће стимулисати правилан развој талентованих играча, треба извршити лиценцирање клубова. Треба увести више нивоа лиценци на основу услова за рад, програм развоја, стручног кадра, организације

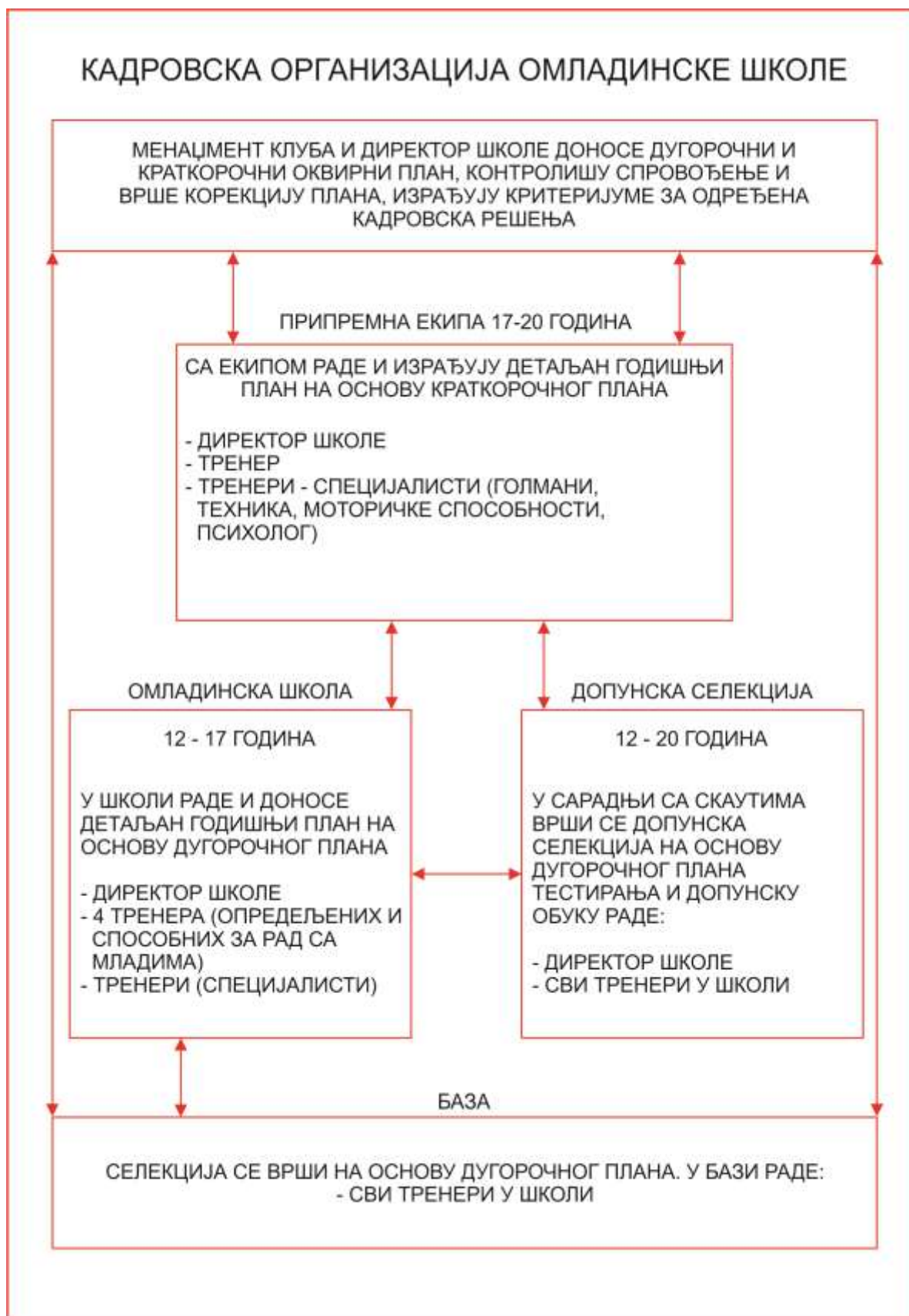
итд. На основу лиценци треба одредити ниво такмичења сваког клуба, у оквиру Републичког, подручних и општинских савеза.

На нивоу Републичког савеза треба организовати омладинску лигу са најстрожијим критеријумима. Остала такмичења омладинаца, кадета, пионира, петлића треба спроводити на нивоу подручних и општинских савеза у складу са добијеном лиценцом.

Значајно је контролисати поштовање критеријума за лиценцирање и то реализацију, не само израду развојног програма. За непоштовање критеријума одузимати лиценце и то јавно објављивати. Такође, треба лиценцирати тренере на основу реализације усвојених програма развоја.

Како код нас омладинске школе фудбала не раде у складу са програмима рада европских омладинских фудбалских школа, признатих и потврђених кроз резултате рада, неопходно је указати на развојне периоде младог нараштаја и захтеве/задатке које би у том периоду требало испунити (слика 13).

КАДРОВСКА ОРГАНИЗАЦИЈА ОМЛАДИНСКЕ ШКОЛЕ



Слика 13 – Шематски приказ кадровске организације омладинске школе

Развојни период од 5. до 7. године

- Овај период користимо за анимацију што већег броја деце за бављење фудбалом.
- Окупљања користимо за адаптацију деце у фудбалски колектив.
- Стимулишемо их да се потпуно ослободе и фудбал доживљавају као задовољство и радост.
- Овај њихов период је период раног и безбрижног детињства и фудбал не треба да доживљавају као обавезу. Учимо их основним врстама кретања и слободне манипулације лоптом. Програмом развоја осмислити вежбе адекватне овом узрасту.
- Користимо искључиво метод слободне игре и кроз игру им изграђивати однос према колективу и противнику.
- Не препоручује се одигравање утакмица у овом узрасту због тензије коју оне носе, а која је неприхватљива за овај узраст.
- Главни циљ активности у овом узрасту је потпуно ослобађање личности и стимулисање исказивања свих особина, како би у следећој фази могли правилније да извршимо основну селекцију.

Развојни период од 7. до 9. године

- Овај период карактерише миран развој деце личности без бурних промена. Деца имају потребу за кретањем и игром.
- Све особине које испољавају су урођене без утицаја окружења. Зато је овај период најбољи за фудбалску селекцију.
- Треба их стимулисати да у потпуности испоље све урођене особине. Урођене особине су од пресудног значаја за дефиницију њихове талентованости.
- Учење почињемо са фудбалском социјализацијом, обуком основних психомоторних вештина, контролу лопте разним деловима стопала. Упознавање са основним елементима технике (пријем-предаја).
- Обучавамо их са појмовима одбрана-напад, као и сарадњи са саиграчима. Због способности визуелног учења потребно је да имају доброг демонстратора.
- За селектирану децу отварамо лични картон у који уписујемо сва запажања и евидентирамо урођене фудбалске особине у складу у усвојеним критеријумима.
- Веома је важно да правилно тумачимо испољене особине у складу са тренутном фазом развоја.
- Пошто се урођене особине најбоље испољавају у игри, потребно је да што више упражњавамо слободну игру и вежбе са лоптом. Најбоље су концентрисани када им је у потпуности јасно шта се од њих тражи. Трајност пажње им је

најбоља у јесен и зими, па је најбоље у том периоду упознавати их са новим елементима.

- Темпо учења не сме бити превише брз што је спортиста старији потребан му је бржи темпо учења.
- Такмичења у овом периоду користимо за потврду уочених особина на тренингу. Морамо им омогућити потпуну слободу у игри и стимулисати их да сами ресавају одређене ситуације. Настојимо да их ослободимо страха од грешке и да учимо да се надигравају са противником и развијамо њихову креативност.

Развојни период од 10. до 12. године

- Ова сензитивна фаза је најбоља за развој брзине и брзинске реакције. Различитим методама тренинга настојимо да развијемо ову урођену особину. Деца у овом узрасту имају велику жељу за усавршавањем покрета и fine моторике.
- Почињу да стичу способност контроле свог понашања и приметну стабилност. Јавља се страх неуспеха и испољавање агресивности из различитих разлога. Кулминира жеља за учешћем у организованим спортовима.
- Код поједине деце почиње интензиван раст. Пажљиво морамо тумачити испољавање разних особина које настојимо да каналишемо у оквиру правила фудбалске игре. Програмом развоја настојимо да пронађемо адекватне методе обуке у складу са њиховом психо-физичким статусом.
- Упознајемо их са свим елементима технике и индивидуалне тактике. Обуком техничких елемената можемо истовремено развијати и њихове моторичке способности (брзина, координација, издржљивост).
- Уводимо вежбе за развој мускулатуре са тежином свог тела. Стимулишемо њихову индивидуалност и специфичност и обучавамо их да сарађују са саиграчима.
- У слободној игри настојимо да их ослободимо страха од грешке и контролишемо примену техничких елемената.
- Простор за игру постепено повећавамо и прилагођавамо га тренутним физичким способностима деце.
- Настојимо да осмислимо вежбе у којима ће имати што више контаката са лоптом. Такмичења у овом периоду карактерише прелазак са малих на велики терен, па им морамо помоћи да се што лакше адаптирају на нове услове.
- Сва запажања евидентирамо у лични картон и упоређујемо их са запажањима из претходне фазе.

Развојни период од 13. до 15. године

- Овај период је веома важан и веома сложен за фудбалски развој младих играча. Улазе у пубертет који прате многи веома сложени процеси у организму.
- Карактеристике ове фазе развоја су највећа способност усвајања новог знања (дечије пластично доба), али и период бурног развоја.
- Смењују се периоди самоуверености и неверовања у себе.
- Развија се оданост и идентификација са тренером.
- Моторика и моторичке функције су слабије услед физиолошких промена у организму.
- Памте све више и све боље, развија се логично памћење, док механичко слаби.
- Развија се вербално памћење, а уколико су заинтересовани могу бити концентрисани око 45 минута.
- Развија се стваралачки карактер. Критичност и самокритичност. Стичу способност контроле емоција и имају велики страх од неуспеха и кажњавања. На основу ових карактеристика морамо променити методе тренинга у складу са њиховим тренутним способностима.
- Обучавамо их најсложенијим техничким вештинама и преносимо им сва искуства из области индивидуалне, групне и екипне тактике.
- Интензиван раст у овој фази доприноси слабљењу фудбалске координације, па различитим методама настојимо да развијемо ову особину. Радимо и на флексибилности зглобова пре евентуално неправилног окоштавања као и на истегљивости.
- Због поремећене фудбалске координације теже ће изводити поједине техничке елементе, али позитивном корекцијом морамо инсистирати на прецизности и складу покрета и брзини покрета.
- У зависности од тренутног психо-физичког статуса играча организујемо индивидуалне и групне тренинге. У периодима када нема интензивног раста радимо на јачању мускулатуре лаганим теретом, као и на општој издржљивости.
- Обучавамо их што бољој контроли лопте свим деловима стопала.
- Када стекну способност потпуне контроле лопте, обучавамо их када да играју са мањим бројем контаката са лоптом.
- Што више користити интегрисани тренинг тако да истовремено развијемо више фудбалских способности. Неопходно је да квартално вршимо мерења и тестирања упоређујући их са претходном фазом и врхунским моделима.
- Такмичење користимо у зависности од тренутних способности младих играча. Кроз такмичење настојимо да оквирно издефинишемо улоге играча у тиму у складу са критеријумима за одређену улогу у тиму. При крају ове фазе развоја настојимо да консолидујемо њихово знање и радимо на усавршавању њихових специфичности.

Развојни период од 16. до 19. године

- Период у коме деца прелазе из пубертета у адолесценцију. Прелази период између детињства и зрелости, који прати све психичке и телесне промене. Развија им се импулсивност, брзина и покретљивост, али уједно постају све осетљивији и емотивно и интелектуално нестабилнији.
- Поједина деца настављају са растом, док се код других завршава раст.
- Поступно се повећава снага мишића, а и сви унутрашњи органи повећавају свој капацитет. Јављају им се друга интересовања што може утицати на посвећеност фудбалу, која је у овој фази најпотребнија.
- На основу карактеристика ове фазе развоја програмом рада планирамо усавршавање стечених способности и развијамо недовољно развијене особине.
- Код играча који су стабилизовали раст радимо на повећању аеробних капацитета и повећању снаге. Такође радимо и на повећању брзинске издржљивости и експлозивне снаге.
- Можемо унапредити фудбалску координацију, а максималну пажњу посвећујемо развоју такмичарских вештина.
- Прецизно издефинишемо њихове улоге у тиму и радимо на усавршавању специфичне технике и тактичких вештина.
- Обучавамо их да компензују своје особине и инсистирамо на коришћењу њихових најбољих способности.
- На тренинзима и утакмицама вежбамо у више различитих система, како би стекли што бољу способност адаптације на нове ситуације у игри.
- На развоју њихових специфичних способности морају радити стручњаци разних специјалности.
- Може доћи до деформације њихових мотива па да унутрашње мотиве (жеља за усавршавањем, посвећеност) који су неопходни за квалитетан развој младих играча, преовладају спољни мотиви (слава, новац...).
- Задатак тренера је да им помогне да пронађу баланс између ових особина.
- Кроз утакмице навикавамо их да дају свој максимум у оквиру својих тренутних способности.
- Стимулишемо их да самостално решавају одређене ситуације у игри, без великог утицаја на њихове одлуке.
- Уочене негативности настојимо да исправимо на тренингу са више ситуационих тренинга.
- Морамо бити веома пажљиви приликом увођења у рад са сениорима и то не смемо радити по аутоматизму, већ на основу тренутних психо-физичких способности сваког играча.
- Морамо знати да код појединих играча до потпуне стабилизације развоја долази до 21 године.

- Године за одређене фазе су дате оквирно. Увек морамо имати на уму њихову биолошку а не хронолошку старост, и методологију рада прилагодити њиховим тренутним способностима.
- Учење се мора стално понављати и надограђивати у складу са одређени сензитивном фазом у оквиру усвојеног програма развоја.

Менаџмент мора поставити јасан циљ рада омладинске школе и успоставити организацију у складу са зацртаним циљевима. Наши професионални клубови се тренутно, осим Звезде и Партизана, према табели приказаној на слици бр.5 налазе у почетној фази развоја. Партизан је стални учесник групне фазе такмичења у Лиги Европе, али не остварује приход који би му омогућио нормално функционисање. У последње време приметно је ангажовање великог броја играча из иностранства што није допринело побољшању квалитета нашег фудбала, а потрошена су значајна материјална средства. Истовремено, велики број страних играча онемогућава афирмацију домаћих играча што смањује могућност остварење прокламованог циља да основни приход клубови остварују од продатих играча.

9. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Овим истраживањем је утврђена улога менаџмента у остваривању предузетничких циљева професионалних фудбалских клубова у Србији. Токови савременог фудбала неминовно су наметнули научни приступ и прилаз овој комплексној спортској грани.

Посматрајући предузетнички модел европских фудбалских клубова, резултати истраживања указују на то да се како по власничкој, тако и по организационој структури европски модел веома разликује у односу на предузетнички модел у Србији. Структура финансирања професионалних спортских клубова у Европи се реализује кроз приходе који се остварују од спонзора, донатора, реклама, чланарина, улазница, продаје ТВ права, издавања у закуп пословног простора и сопствене делатности; а расходи се односе на трошкове такмичења, тренинге, плате, уговорне обавезе, реквизите, опрему и одржавање објеката. Уколико клубови немају јаке спонзоре и нису у стању да се тржишно реализују, очигледно је да неће бити у стању да покрију расходе и да послују као успешна предузећа. Структура финансирања професионалних спортских клубова у Србији се реализује углавном путем донација, помоћи локалне самоуправе, јавних предузећа и продаје играча.

Контрола ревизорске куће БДО је приказала стање у нашим професионалним клубовима и препоручила трансформацију фудбалских клубова и њихов начин финансирања.

Имајући у виду чињеницу, односно извештај ревизорске куће БДО, да фудбалски клубови у Србији не испуњавају већи број услова неопходних за правилно функционисање, и да се многе организациони послови спроводе у супротности са Правилницима, евидентно је да би примена предузетничког модела европских фудбалских клубова имала утицај на побољшање организационе структуре фудбалских клубова у Србији, **чиме је потврђена прва хипотеза (X₁).**

Резултати истраживања указују да приходовање у српским фудбалским клубовима има негативан биланс, што само по себи изиискује промену пословне

политике. Поред тога, поредећи начин остваривања профита у европским клубовима у односу на клубове у Србији, може се уочити велика разлика. Фудбалски клубови у Србији једини профит остварују продајом играча, док европски клубови су оријентисани на продају улазница, спонзорства, ТВ права, продају играча и др. Ови резултати истраживања указују да би промена организационе структуре фудбалских клубова у Србији имала утицај на побољшање основног извора прихода фудбалских клубова у Србији, **чиме је потврђена друга хипотеза, (X₂).**

Због неадекватног рада са млађим категоријама само мали број талентованих играча успе да се афирмише снагом свог талента. Међутим, ни они не достигну свој максимум због неправилног рада у млађим категоријама.

Ајаксову школу/модел приступа рада са омладинским категоријама примењује велики број европских држава, односно клубова. Резултати истраживања су потврдили да постоји разлика у раду са омладинским категоријама и реорганизација омладинских фудбалских школа би имала утицај на побољшање прихода фудбалских клубова у Србији, **чиме је потврђена и доказана трећа хипотеза (X₃).**

Добијени резултати истраживања о стању у фудбалским клубовима Србије и претходно потврђене претпоставке указују на лоше пословање фудбалских клубова Србије у сваком аспекту. Овиме је **потврђена генерална хипотеза (ГХ)**, да је за успешно управљање спортском организацијом неопходна промена модела структуре вођења професионалних фудбалских клубова у Србији.

Неопходна је радикална трансформација, добро постављена стратегија трансформације на основу унутрашњих потенцијала, као и организација менаџмента у складу са циљевима организације, а на основу свега тога мора се стимулисати предузетнички дух у свим сегментима клуба.

10. ЗНАЧАЈ И АКТУЕЛНОСТ ИСТРАЖИВАЊА

Спорт је веома комплексан антрополошки феномен преко којег се формирају културни стереотипи савременог човека. За земље попут наше, које су у транзицији, спорт представља незаменљиво средство за превазилажење кризе идентитета и легитимитета, а спортски резултати се често узимају као показатељ културног и материјалног развоја нације. Спорт данас има вишеструко и мултидисциплинарно значење. Могуће га је третирати као бизнис, средство васпитања, игру, забаву и модел здравствене превенције.

Фудбал, као најпопуларнија спортска грана данашњице, игра се на свим континентима. Флукуација играча и тренера уз размену информација путем семинара подржаних од стране светске и европске федерације, довела је до тога да се готово избришу разлике у квалитету екипа. У фудбал се све више улаже, а он је одавно превазишао своје првенствено значење које се везивало за игру и забаву.

Актуелност овог истраживања се огледа у чињеници да у време кад фудбал у Србији доживљава велике успехе на такмичењима младих фудбалера, треба актуализовати напоре за формирање конкурентно способних и профитабилних клубова који ће васпитавати фудбалере за такмичења у свим узрасним групама.

Значај истраживања се огледа у важности остваривања предузетничких циљева за пословање професионалних фудбалских клубова у земљи. Због великих економских проблема у Србији веома је значајно применити искуство земаља у Европској Унији у формирању успешних и профитабилних фудбалских клубова. Такође, значај овог истраживања огледа се и у томе што су сагледани проблеми проучавани и анализирани са аспеката примене менаџмента у остваривању предузетничких циљева професионалних фудбалских клубова. Теоријски значај овог истраживања огледа се у потврди хипотеза докторског рада. Посебан значај у даљим истраживањима може имати мониторинг анализе успешности и профитабилности појединих професионалних фудбалских клубова. Тиме би ова проблематика била у стално у центру изучавања што би помогло у решавању проблема које и даље постоје у професионалним фудбалским клубовима у Србији.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аћимовић, Д.; Марковић, С. (2005). Ка новом типу стварања спортских организација, *Зборник радова са I међународне конференције "Менаџмент у спорту"*, Београд: ФМС, стр. 67-70.
2. Аћимовић, Д. (2007). *Структура менаџмента у спортској организацији*, Ниш: Факултет спорта и физичког васпитања.
3. Адисес, И. (1994). *Управљање променама*, Нови Сад – Београд, Прометеј.
4. AD.nl (2010). Ajax brengt jeugdopleiding voor miljoenen naar Rusland. <http://www.ad.nl/ad/nl/1441/Ajax/article/detail/1963243/2010/04/27/Ajax-brengt-jeugdopleiding-voor-miljoenen-naar-Rusland.dhtml>, Retrieved on 8 August 2014.
5. AD.nl (2012). Cruijff: Buitenlandse experts moeten Ajax doorlichten. <http://www.ad.nl/ad/nl/1441/Ajax/article/detail/3241130/2012/04/16/Cruijff-Buitenlandse-experts-moeten-Ajax-doorlichten.dhtml>, Retrieved on 8 August 2014.
6. Ajax.nl (2010). Train als Ajaxied met de Online Academy, official website AFC Ajax. <http://www.ajax.nl/Nieuws/Nieuwsarchief/Nieuws-artikel/Train-als-Ajaxied-met-de-Online-Academy.htm>, Retrieved on 15 July 2015.
7. Adizes, I. & Zukin, P. (1997). *Management Approach to Health Planning in Developing countries*. Philadelphia: Health Care Management Review.
8. Adizes, I. (1999). *Managing the Performing arts organization*. Santa Monica: Founding Principles in the Management of the Arts. The Adizes Institute.
9. Анастасовски, И. & Нанев, Л. (2011). *Спорт и право*. Скопље: Факултет за физиџку културу, Флексограф.
10. Анастасовски, И. (2014). *Друштвени односи и подела спорта*. Преузето 13.02.2015. са сајта <http://savremenisport.com/teorija-sporta/drustvo-i-sport/2/91/drustveni-odnosi-i-podela-sporta>.
11. Andreff, W., Szymanski, S. & Nys, J. F. (2006). *Handbook on the Economics of Sport, Central government and sport*. Edward Elgar Publishing Limited.
12. Бабић, М. & Ставрић, Б. (1996). *Менаџмент-концепт и процес*. Београд: МБ центар.
13. Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1999). *Менаџмент људских потенцијала*. Загреб: Голден маркетинг.

14. Бала, Г.; Малацко, Ј.; Момировић, К.(1982). *Методолошке основе истраживања у физичкој култури*, Нови Сад: Сиа.
15. Barajas, A. (2009). Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a Random Frontier Model. *Applied Economics*, 41(25): 3239-3247.
16. Barajas, A., Fernández-Jardón, C. & Crolley, L. (2005). *Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish Football?* MPRA Paper No. 3234. Hyperlink: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3234/>. Retrieved on 4 July 2012.
17. Barrio, G. P. del & Szymanski, S. (2006). *Goal! Profit maximization and win maximization in football leagues*, Working \papers 0621, International Association of Sports Economists & North American Association of Sports Economists.
18. Barros, C.P. & Leach, S. (2006). Analyzing the performance of the English F.A. Premier League with Econometric Frontier Model. *Journal of Sports Economics*, 7(4): 391-407.
19. Barros C.P., Assaf, A. & Sá-Earp, F. (2010). Brazilian football league technical efficiency: A Simar and Wilson Approach. *Journal of Sports Economics*, 11(6): 641-651.
20. Барјактаровић, Ј. (2004). *Тајне успеха у спорту (психолошка припрема)*. Сарајево: Просперитет.
21. Бартолуци, М. (1997). *Економика и менаџмент спорта*. Загреб: Хрватска академија знаности и уметности, Факултет за физиџку културу.
22. Battle, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S., Parkers, R. & Thorpe, A. (2011). *The untouchables-Football Money League*. Manchester: Sports Busines Group at Deloitte.
23. Bedeian, A.G. & Glueck, W.F. (1983). *Management*. Chicago: The Dryden Press.
24. Beech, J. & Chadwick, S. (2010). *Спортски менаџмент*. Загреб: Prentice Hall, Financial Times, Mate d.o.o.
25. Benus, W. & Nanus, B. (1985.) *Leaders*. New York: Harper and Row Publishers.
26. Bernardin, J.; Russel, J. (1993) *Human Resource Management, An Experiential Approach*, McGraw-Hill, Inc.
27. Birman, K. (2011). *Fudbalska matrica*. Beograd: Laguna.
28. Bosca, J.E., Liern, V., Martinez, A. & Sala, R. (2009). Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football. *Omega*, 37(1): 63-78.

29. Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Shaffer, A., Stenson, C. & Thorpe, A. (2013). *Captains of industry- Football Money League*. Manchester: Sports Business Group at Deloitte.
30. Bruque, S., Moyana, J., Vargas, A. & Hernandez, M.J. (2003). Ownership structure, technological endowment and competitive advantage: Do Democracy and Business Fit?, *Technology Analysis & Strategic Management* 15 (1)
31. Burton, R., & Howard, D. (1999). Professional sports leagues: Marketing mix mayhem. *Marketing Management*, 8(1), 36_/46.
32. Camp, R. (1989). *The search for industry best practices that lead to superior performance*. New Jersey:Productivity Press.
33. Certo, S.C. & Certo, T.S. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.d.o.o.
34. Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*, Human Kinetics, USA.
35. Cies Football Observatory Launches Groundbreaking Player Ratings Tool, http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr08_eng.pdf, Retrieved 25.06. 2016.
36. Collier, P. & Roux, N. (1997). Sport Management Occupations in Europe (report from 7 countries), *European Network of Sport Sciences in Higher Education, European Observatoire for Sport Employment (EOSE)*. Programme SOCRATES (DGXXII).
37. Crant, J. M. (1996) *The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions*. JM Crant. *Journal of small business management* 34 (3), 42, 1996. 752
38. Croci, O. & J. Ammirante (1999). Soccer in the age of globalization, *Peace Review*, 11, 499-504.
39. Cvijanović, J., Bešić, C., Sajfert, Z., Grujčić, Z. & Lazić, J. (2010). Application of the efficiency of nonprofit organizations. *Technics Technologies Education Management (TTEM)*, 7(3): 575-589.
40. Cvijanović, J., Sajfert, Z., Grujčić, Z., Lazić, J. & Bešić, C. (2012). Application of DEA method in comparative analysis of non-profit organizations efficiency. *Technics Technologies Education Management (TTEM)*, 7(2): 724-746.

41. Del Barrio, P. G. & Szymanski S., (2006), "Goal! Profit maximization and win maximization in football leagues", Working \papers 0621, International Association of Sports Economists & North American Association of Sports Economists.
42. Deloitte Football Money League 2015, (2015). http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/9db981f2bd415310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm
43. De Sensi, J.T, Kelley, D.R., Blanton, M.D. & Beitel, P.A. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of sport management, 4 (1), pp 31-58*, Univerzitetu Tenesi Noksvil.
44. De Waal, A. (2014). *The High Performance Soccer Club*. Maastricht: University School of Business and Economics.
45. Dietl, H. & Weingartner, C. (2011). *The Effect of Professional Football Clubs Legal Structure on Sponsoring Revenue*. Zurich: Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich.
46. Dimitropoulos, P. (2011). Corporate governance and earnings management in the European football industry. *Evropean Sport Management Quarterly, 11(5)*, 495-523.
47. Dyer, W. G., Jr. & Handler, W. C. (1994) Entrepreneurship and Family Business: *Exploring the Connections. Entrepreneurship: Theory and Practice, 19 (1)*.
48. Дракер, П. (1995) *Менаџмент за будућност*, Београд, Грмеч.
49. Eisenhardt, K.M, (1989). Building Theories form Case Study Research, *Academy of management review, Vol. 14, no. 4, pp. 532-550*
50. Espitia-Escuer, M. & García-Cebrián, L. (2010). Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics, 31(6): 373–386*.
51. *Evropean Commision White papers on Sport* (2005). The EU & Sport Matching Expetations, Brussels. Preuzeto 18.04.2015. sa sajta http://evropa.eu/rapid/press-release_MEMO-07-290_en.htm?locale=en.
52. *Evropean Commision White papers on Sport* (2006). The EU & Sport Matching Expetations, Brussels. Preuzeto 18.04.2015. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EUasiat/Finnish_EU_Presidency_2006/liitteet/Ministerial_Conclusions_28_11_2006.

53. Филиповић, С. (2010). Ефекти глобалне финансијске кризе на финансијски сектор Србије (транс.: The effects of global financial crisis on Serbian financial sector). *Индустрија*, 38(3): 79-94.
54. Fitzroy, F., Acs, Z. & Gerlowski, D. (2007). *Menadžment i ekonomika organizacije*. Podgorica: Cid.
55. Forni, D. (2006). *Sportovi*. Beograd: Kreativni centar.
56. Frank. E. (2014). *Financial Fair Play in European Club Football – What is it all about?*. Zurich: University of Zurich, Department of Business Administration Plattenstrasse.
57. Gardiner, S. & Welch, R. (2011). Bosman-There and Back Again: the Legitimacy of Playing Quotas under European Union Sports Policy. *Evropean Law Journal*, 17(6), 828-849.
58. Gette, C. (1996). *Numbers game: The accounting side of pro sports, business finance*, Apr. 1, 1996. Hyperlink: <http://businessfinancemag.com/hr/numbers-game-accounting-side-pro-sports>. Retrieved on 8 August 2012.
59. Giulianotti, R. (1999). *Football: A sociology of the global game*. Cambridge, UK: Polity.
60. Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs. *Journal of Sport and Social Issues*, 26(1): 25-46.
61. Gladden, J.M. & Funk, D.C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty, *International journal of sports marketing and sponsorship*, March/April, pp 67-94.
62. Gómez, S. - Opazo, M. - Marti, C. (2007) *Structural characteristics of sport organizations: Main trends in the academic discussion*. IESE Business School- University of Navarra. September, 2007.
63. Haas, D. J., Kocher, M.G. & Sutter, M. (2004). Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis. *Central European Journal of Operations Research and Economics*, 12: 251-268.
64. Hamil, S. & Chadwick, S., eds. (2010). *Managing Football: An International Perspective*, Butterworth Heinemann, Oxford.
65. Hand, D. (2001) City til I die? Recent trends in popular football writing. *Soccer and Society*, 21, 99–112.

66. Janković, S., Momčilović, O., Miletić, L., Janković, V., (2010), "MENADŽMENT – VREME MENADŽERA I BIZNISA", Admiral Books, Beograd
67. Jardin, M. (2009). *Efficiency of French football clubs and its dynamics*. Munich Personal RePEc Archive Paper No. 19828, posted 8 January 2010 18:05 UTC. Hyperlink: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/19828/>. Retrieved on 16 July 2012.
68. Johnson, G. & Scholes, K. (1988). *Exploring Corporate Strategy*. New York.: Prentice Hall.
69. Kase, K., Gomez, S., Uruttia, I. & Marti, C. (2000-2006). *Real Madrid – Barcelona Business Strategy vs Sport Strategy*. University of Navara IEAS Business school.
70. Kase, K., Hozos, I.U., Sanchis, C., M. & Breton, M. O. (2007). The proto – image of Real Madrid: implications for marketing and management. *International Journal of Sport and Sponsorship*, 8(3), 212-233.
71. Kesenne, S. (2007). *The Economic Theory of Professional Team Sports, An Analytical Treatment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
72. Котлер П. J.(1998). *Вођење промене*, Београд: Желнид.
73. Lee, Y.H. (2009). Evaluating management efficiency of Korean professional teams using Data Envelopment Analysis (DEA). *International Journal of Applied Sports Sciences*, 21(2): 93-112.
74. Lovelock, C. H., Weinberg, C. B., (1993) *Marketing Challenges: Cases and Exercises*, McGraw-Hill Publishing Co.; 3rd edition
75. Љумовић, И. (2009): Прелазак ризика у неизвесност у условима глобалне кризе (trans.: Moving risk to uncertainty in the global crisis). *Зборник Матице српске за друштвене науке*, 129: 61-72.
76. Малацко, Ј. и Рађо, И. (2006). *Менаџмент људских ресурса*. Сарајево: Факултет спорта и тјелесног одгоја и Олимпијски комитет БиХ.
77. Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3/4, pp. 402-418.
78. Мастерман, Г. (2008). *Стратешки менаџмент спортских догађаја*. Београд: Цлио.
79. Morrow, S. (1999). *The new business of football: Accountability and finance in football*. London: Macmillan Business.

80. Milanovic, B. (2005). Globalization and goals: does soccer show the way?, *Review of International Political Economy*, vol:12 (5).
81. Митић, М. (2008). *Модели селекције младих фудбалера у Србији*. Магистарска теза. Нови Сад: Факултет за спорт и туризам.
82. Nagy, I. (2012). *Financing Methods in Professional Football*. Budapest: Óbuda University, Népszínház.
83. Нешић, М. (2005). *Спорт и менаџмент*. Баџка Паланка: Друштво за науку и стваралаштво „Логос“.
84. Нешић, М. (2008). *Спорт и менаџмент*. Нови Сад: Факултет за спорт и туризам.
85. Нешић, М. & Лолић, В. (2008). *Основе менаџмента у спорту*. Бања Лука: Паневропски Универзитет.
86. Нешић, М., Фратић, Ф. & Срдић, В. (2013). Ђиниоци утицаја на моделовање процеса у спорту. *Спортске науке и здравље*, 3(1), 64-73.
87. Nolan, R.L. & Croson, D.C. (1995). *Creative Destruction – A Six- Stage Processfor Transforming the Organization*. Harward Business School Press.
88. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design. Science Approach* Yves Pigneur.
89. Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Smith, A. (2010). *Business Model Generation*. Portland: Explane.
90. Panaggio, T. (2013) ' The Risk Advantage: *Embracing the Entrepreneur's Unexpected Edge*', River Grove Books; 1 edition
91. Pavlović, V., Mijatović, P. & Milačić, S. (2013). Financial reporting of football clubs in Serbia. *Journal for Theory and Practice Management*, 18(67): 55-62.
92. Павловић, В., Љумовић, И. & Кнежевић, Г. (2014). Специфичности вредновања људских ресурса у фудбалској индустрији (транс.: The specifics of the evaluation of human resources in the football industry). *Poslovna ekonomija*, 8(2): 223-238.
93. Pavlović, V., Milačić, S. & Ljumović, I. (2014). Controversies about accounting treatment of transfer fee in football industry. *Journal for Theory and Practice Management*, 19(70): 17-24.
94. Перић, Д. (2000) *Пројектовање и елаборирање истраживања у физичкој култури*, Београд, СИА.

95. Перић, Д. (2006). *Методологија научних истраживања*. Нови Сад: Факултет за спорт и туризам.
96. Perry, В. (2000). *Football Management as a Metaphor for Corporate Entrepreneurship*. Working paper, University of Wolverhampton: Management Research Centre.
97. Picazo, Т. А. & González, G. F. (2010). Does playing several competitions influence a team's league performance? Evidence from Spanish professional football. *Central European Journal of Operations Research*, 18: 413-432.
98. Pinnuck, М. & Potter, В. (2004). *The financial performance of AFL football clubs*. School working papers, Series 2004, SWP 2004/15, Deakin University, Faculty of Business and Law, School of Accounting, Economics and Finance. Hyperlink: http://www.deakin.edu.au/buslaw/aef/workingpapers/papers/swp2004_15.pdf. Retrieved on 15 July 2012.
99. Polonsky, М. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10 (3), 29 – 46.
100. Porter, М. (1980). *Competitive Strategy: Technics for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
101. Porter, М. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*. New York: Free Press.
102. Претходна ревизија фудбалских клубова – финансијски извештаји за 2013. годину (2014). Београд: БДО, <http://www.bdo.co.rs/index.php/sr/>, преузето 18.05.2015.
103. Раич, А. (1994). *Ефективни спортски менаџмент*. Нови Сад: СИА.
104. Раич, А. (1999). Управљање спортом и образовање спортских менаџера. *Годишњак ФФК*, 5, 86-92.
105. Radner, R. & Dutta P.K. (1999). Market Selection and the Profit-Maximization Hypothesis. *The Review of Economic Studies*, 66, 768-798.
106. Радош, Ј. (2010). *Филозофија спорта*. Сремски Карловци: Каирос.
107. Радаковић, М. (2015). *Модели управљања у успешним фудбалским клубовима*. Докторска дисертација. Сремска Каменица: Факултет за спорт и туризам, Универзитет Едуконс.

108. Radovanović, S., Radojičić, M., Jeremić, V. & Savić, G. (2013). A novel approach in evaluating efficiency of basketball players. *Journal for Theory and Practice Management*, 18(67): 37-45.
109. Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D. & Richardson, D. (2009). *Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains*. Cardiff: Research Institute for Sport and Exercise Sciences, Liverpool John Moores University, Liverpool, UK & Cardiff School of Sport, University of Wales, *Evropean Sport Management Quarterly*, Vol. 10, No 2, pp 165-187, April 2010
110. Репић, З. (2015). *Журналов барометар Јелен супер лиге*. Дневне новине Спортски журнал. Штампано издање 26.05.2015. Београд: Политика АД
111. Репић, З. (2016). *Журналов барометар Јелен супер лиге*. Дневне новине Спортски журнал. Штампано издање 20.06.2016. Београд: Политика АД
112. Риђошић, Ц. (2010). *Значај и улога лидера у стварању модела успешности спортске организације*. Докторска дисертација, Београд: Алфа Универзитет, Факултет за менаџмент у спорту.
113. Rogge, N., Reeth, D.V. & Puyenbroeck, T.V. (2013). Performance evaluation of Tour de France cycling teams using Data Envelopment Analysis. *International Journal of Sport Finance*, 8(3): 236-257.
114. Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players Labor Market. *The Journal of Political Economy*, 64, 246-258.
115. Sajmon, R. (2010). *Fer pley- etika sporta*. Beograd: Službeni glasnik.
116. Salvi, S. & Savoreli, A. (2010). *Sve boje fudbala*. Beograd: Krug commerce.
117. Samagaio, A., Couto, E. & Caiado, J. (2009). *Sporting, financial and stock market performance in English football: An empirical analysis of structural relationships*, CEMAPRE Working Papers. Hyperlink: <http://ideas.repec.org/p/cma/wpaper/0906.html>. Retrieved on 25 July 2012.
118. Scaina, A. (1955). *Trattato del giuoco della palla*. Venice: Gabriele Giolito de Ferrari and broters.
119. Schumpeter, J. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Roe Publishers.

120. Sloane, J.P. (1971). The Economics of Professional Football: The Football Clubs as a Utility Maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18, 121-146.
121. Soleimani-Damaneh, J., Hamidi, M. & Sajadi, N. (2011). Evaluating the performance of Iranian football teams utilizing linear programming. *American Journal of Operations Research*, 1: 65-72.
122. *Sport Management Program Review Protocol*. (1998). Preuzeto 18.12.2014. sa sajta <http://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/>
123. Stevanović, S., Đorović, M. & Milanović, M. (2010). Svetska finansijska kriza i njene posledice na privredu Srbije (trans.: The global financial crisis and its impact on Serbian economy). *Ekonomika poljoprivrede*, 57(3): 353-368.
124. *Стратегија развоја спорта у Републици Србији за период од 2014-2018*. Службени гласник Р Србије бр. 1/2015
125. Szymanski, S. & Smith, R. (1997). The English football industry: Profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1): 135-153.
126. Szymanski, S. (2006). Goal! Profit Maximization and win maximization in football leagues, working papers 0621. *International Association of Sport Economists & North American Association of Sports Economists*. Преузето 27.11.2014. са сајта <https://ideas.repec.org/p/spe/wpaper/0621.html>.
127. Szymanski, S. (2012). *Insolvency in English professional football, Irrational exuberance or Negative Shocks*. Handbook on the Economics of professional Football, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
128. Шкорић, М. (2014). *Комерцијализација спорта*. Преузето 12.01.2015. са сајта-<http://savremenisport.com/teorija-sporta/osnove-sporta/1/15/komercijalizacija-sporta>
129. Шурбатовић, Ј. (2011). *Категоризација спортова*. Београд: Задужбина Андрејевић.
130. Шурбатовић, Ј. (2014). *Менаџмент у спорту*. Београд: Дата статус.
131. Taylor, T., McGraw P. (2006). *Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations*. Sydney: University of Technology.

132. Терзић, З. (2012). *Утицај лидера на трансформационе промене у спорту*. Докторска дисертација, Београд: Алфа Универзитет, Факултет за менаџмент у спорту.
133. Теодосијевић, Р. (2008). *Стратегијски менаџмент*. Суботица: Економски факултет.
134. Тодић, М. Невидљиви милиони. *Спорски журнал*, (21.12.2013.). стр. 13.
135. Томић, М. (2001) *Менаџмент у спорту*, Београд, Астибо.
136. Томић, М. (2006). *Основи спортске организације*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
137. Томић, М. (2007). *Спорски менаџмент*, Београд: Дата статус.
138. Томић, М. (2014). *Менаџмент и маркетинг у спорту*. Преузето 12.01.2015. са <http://www.savremenisport.com/teorijasporta/sportskimarketing/9/253/menadzment-marketing-a-u-sportu>.
139. UEFA (2012). *Club licensing and financial fair play regulations*, Edition 2012. London (UK): UEFA.
140. UEFA (2013). *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice 2011*, 04 février 2013 (trans.: Report on the benchmarking procedures for granting licences to clubs for the 2011 financial year). London (UK): UEFA.
141. Веселиновић, Ј. (2010), *Модели спортске и организационе функције и њихова интеграција и интеракција у технолошком систему менаџмента у спорту*. Докторска дисертација, Београд: Алфа Универзитет, Факултет за менаџмент у спорту.
142. Веселиновић, Ј. (2011). *Менаџмент спортске организације*, Београд: Алфа универзитет.
143. Voich, D. & Wren, D. (1984). *Management, Proces, Structure and Behavior*. New York: Wiley.
144. Вујовић, П. (2006). *Међусобна условљеност тактичке ефикасности дефанзиве и офанзиве у савременом врхунском фудбалу*. Магистарски рад. Београд: Универзитет „Браћа Карић“, Факултет за менаџмент у спорту.
145. Vrooman, J. (2007). Economics of sport. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3): 309-313.

146. Животић, Д. (1999). *Управљање у спорту*, Београд: Министарство за спорт и омладину Републике Србије.
147. Животић, Д. (2008) *Менаџмент у савременом спорту*, Београд, Факултет за менаџмент у спорту.

ПРИЛОЗИ

1. Извештај *Deloitte Football Money League*
2. Извештај ревизорске куће *БДО Београд*
3. Извештај о раду Дечије фудбалске асоцијације - *Мини Макси лига*
4. Преглед пласмана млађих репрезентативних селекција у периоду од 2008 до 2016. године
5. Прогам рада младих селекција фудбалског клуба *Рад* аутора Предрага Рогана
6. Извештај Омладинске комисије Фудбалског савеза Србије о раду са млађим селекцијама професионалних фудбалских клубова

ПРИЛОГ 1

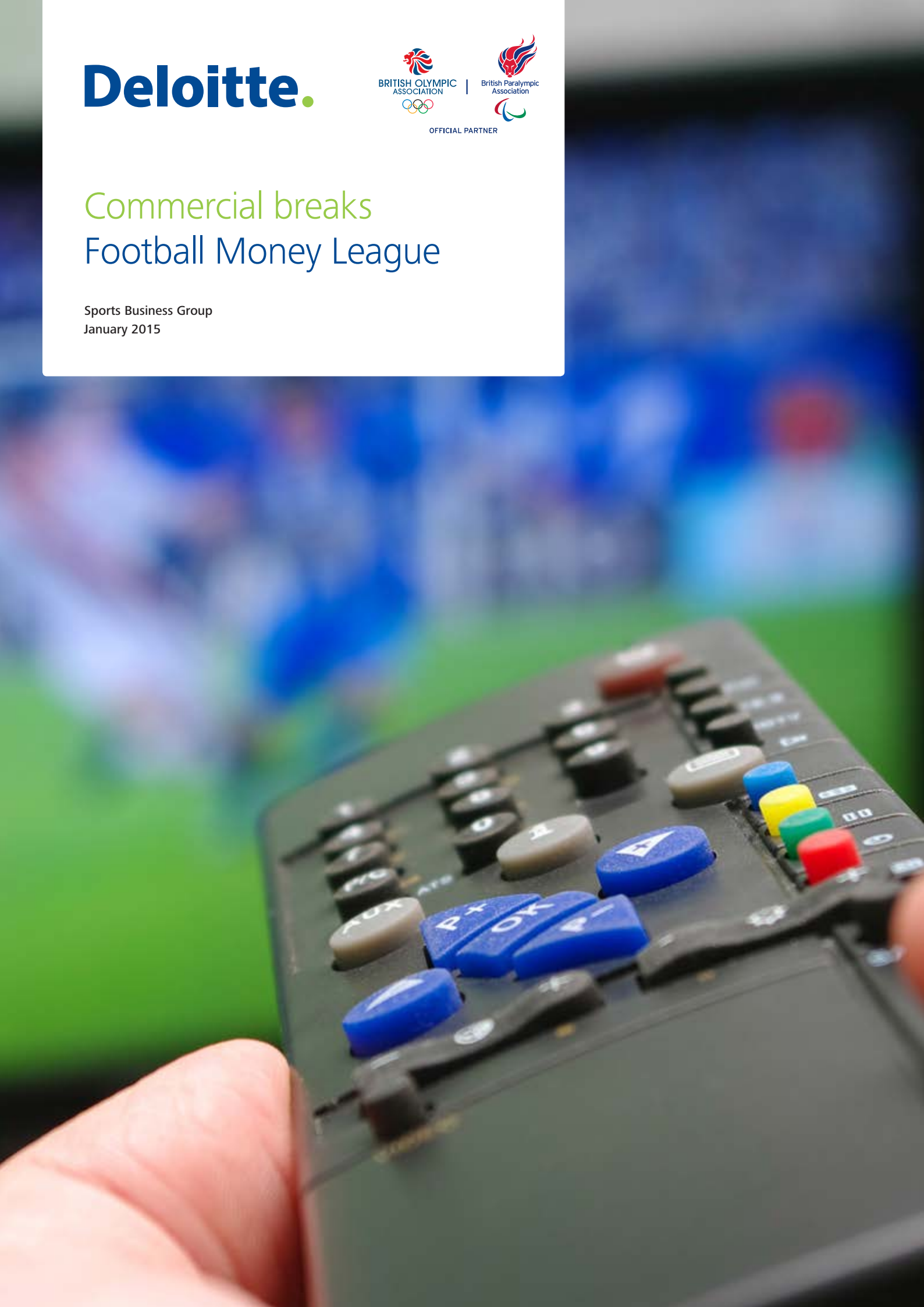
Извештај *Deloitte Football Money League*

Deloitte.



Commercial breaks Football Money League

Sports Business Group
January 2015



Real Madrid complete the “Doble Décima” as they enjoy their tenth consecutive year at the top of the Money League in the same year they were crowned European Champions for the tenth time.

Contents

2	Introduction
6	How we did it
7	Ups and downs
8	Knowing the score
10	The Deloitte Football Money League
36	Delivering more to sport

Edited by

Dan Jones

Sub-editors

Austin Houlihan and Timothy Bridge

Authors

Alex Bosshardt, Matthew Green, Chris Hanson, James Savage, Andy Shaffer, Chris Stenson and Alexander Thorpe

Sports Business Group

PO Box 500, 2 Hardman Street, Manchester, M60 2AT, UK

Telephone: +44 (0)161 455 8787

E-mail: sportsteamuk@deloitte.co.uk

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

January 2015

Introduction



Welcome to the 18th edition of the Deloitte Football Money League in which we profile the highest earning clubs in the world's most popular sport. Published just eight months after the end of the 2013/14 season, the Money League is the most contemporary and reliable analysis of the clubs' relative financial performance.

There are a number of metrics, both financial and non-financial, that can be used to compare clubs including attendance, worldwide fan base, broadcast audience and on-pitch success. In the Money League we focus on clubs' ability to generate revenue from matchday (including ticket and corporate hospitality sales), broadcast rights (including distributions from participation in domestic leagues, cups and European club competitions) and commercial sources (including sponsorship, merchandising and other commercial operations), and rank them on that basis.

The big picture

This year's Money League sees another year of ups and downs in the financial pecking order of world club football. With over half of clubs in the top 20 seeing changes in their ranking and a significant number of new entrants into the top 30, the financial landscape of the world's greatest game continues to change. It is notable though that things are more stable in the top ten, with only one new entrant, six non-movers and seven of the ten perennial members of our top 20. This year's top three clubs are also the only three clubs to have been in the top ten in every edition of the Money League.

The 2013/14 season saw substantial growth for the top 20 clubs in the Money League and as predicted in last year's edition, the aggregate annual revenue of these clubs has now exceeded €6 billion for the first time. A combined total of €6.2 billion in 2013/14, represents an increase of 14% on the previous year.

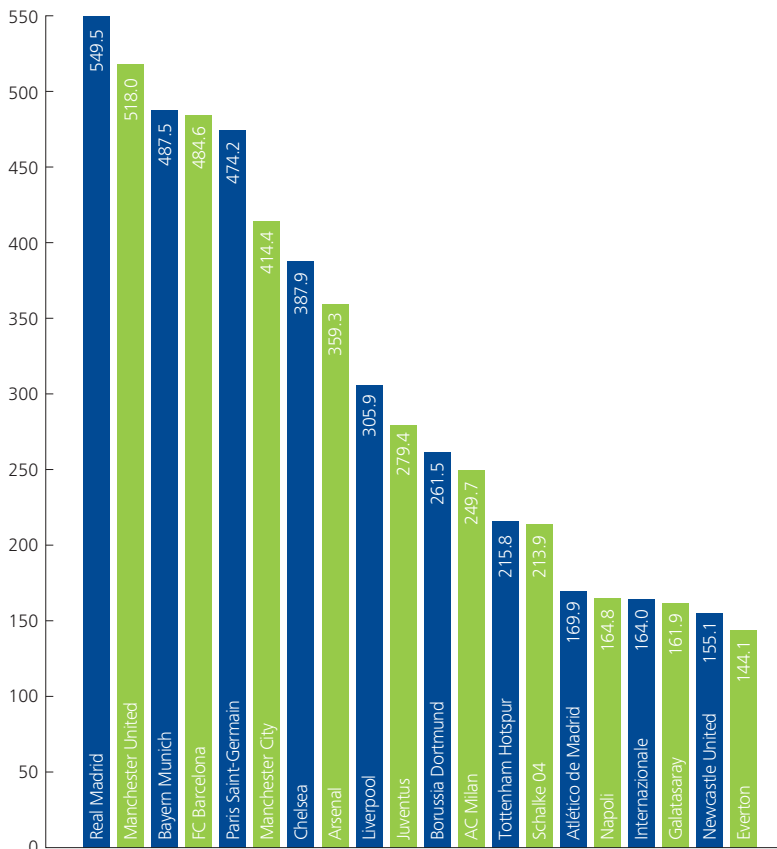
Despite a number of new entrants, the financial threshold for membership of the Money League is becoming increasingly challenging, with the requirement for a place in the top 20 increasing to €144m, 20% higher than the previous year.

At the top end of the Money League, Manchester United joined Real Madrid as the only clubs to earn over €500m. First achieved last year by Los Merengues, such is the pace of growth seen at the largest clubs, it is possible that in next year's edition all of the top five Money League clubs will be generating in excess of half a billion euros for the 2014/15 season.

As the drive to compete financially to aid on-pitch competitiveness continues, the profile of clubs making up the Money League has shifted again this year. Last year we remarked on the first instance since 2005/06 that two clubs from outside the 'big five' European leagues had featured in the top 20. This year's edition has seen three new entrants into the top 20, and six new entrants into the top 30, but also a tilt back towards the dominance of the Money League by the traditional 'big five' leagues, with only two clubs from outside these leagues featuring in this year's top 30. In the last edition five clubs from outside the 'big five' featured in the top 30.

While the potential for growth in markets outside the 'core' European markets remains substantial, the pace of growth at clubs across the 'big five' leagues makes it difficult to see an increase in Money League entrants from outside these leagues in the near future unless they achieve transformational uplifts in their domestic broadcast deals. The same applies within the 'big five' leagues in terms of the battle for those outside England (even some UEFA Champions League participants) to keep pace with their English counterparts, after the latest round of significant increases in the Premier League broadcast deals.

Total revenues 2013/14 (€m)



Source: Deloitte analysis.

To gain entry to the top 20, substantial broadcast revenue continues to be critical, especially that generated from participation in the UEFA Champions League. For those clubs aspiring to move further up the Money League, this year suggests that sizeable commercial deals are key to success. The top three this year have all cemented their places, in large part, through strong commercial growth and remain the only three clubs to be ever present in the Money League top ten.

As we consider the three principal revenue streams of the top 20 clubs this year it is interesting to note that, in aggregate, the amount generated from matchday (primarily ticket sales) has fallen to its lowest ever percentage. Equally, 14 of the top 20 saw the revenue they generate from matchday activities decline as a proportion of total revenue as compared with last year, with only two clubs reporting a percentage increase. Meanwhile, the percentage of revenue that the top

20 clubs generate through the more indirect means of broadcast and commercial activities has reached an all time high. In aggregate, the matchday revenue of the top 20 grew by 4% in 2013/14, compared with an overall revenue growth of 14%.

This has been a steady trend. Whereas the top 20 Money League clubs in 2004/05 generated around a third of their revenue from matchday, this has now fallen to 20%. If this trend is to continue, as we expect it to, it raises significant questions about the nature of ticket pricing and marketing of the matchday experience within the business models of the world's biggest clubs.

Only a few of the top 20 Money League clubs saw a significant increase in their average league attendance in 2013/14, compared with the previous season, and with the continued pressure on the cost of living across Europe, matchday revenue is likely to be a significant strategic question for Money League clubs in the immediate future. While they continue to break new ground in attracting record-breaking deals with international commercial partners and broadcasters, for whom the live match crowd is a crucial part of the appeal, it may be that the growth of the Money League clubs' oldest revenue stream is reaching a plateau.

World leading

The most significant story in this year's Money League is the influx of Premier League clubs as substantial uplifts in the league's broadcast deals have translated into sizeable revenue increases at all clubs across the league, with every Premier League club reporting record revenues in 2013/14.

The number of Premier League clubs in the top 20 increased from six last year to eight in this edition. More strikingly, the number of Premier League clubs in the top 30 compared with last year has risen from eight to 14 and all 20 Premier League clubs are now within the top 40 globally. This is a remarkable testament to the much larger broadcast revenue that English Premier League clubs now enjoy, relative to the majority of their European peers, as well as the relative equality of its distribution.

A season that saw Manchester United finish in their lowest league position since the start of the Premier

It is likely that the Money League will have a predominantly English appearance in the coming years.

League era actually saw the Red Devils reclaim second spot in the Money League. Their commercial growth, underpinned by their pioneering market segmentation strategy, continues to yield record-breaking deals. If the club can regain their Champions League status for the 2015/16 season, there is a strong possibility they will also regain top spot in our Money League for that season.

Elsewhere, Manchester City showed the largest absolute increase of any top 10 club, with improved commercial deals contributing to their maintenance of sixth position. Chelsea and Arsenal sustained their seventh and eighth place rankings respectively for a second successive year, while a successful season on the pitch saw Liverpool regain a top ten place. Broadcast uplifts were responsible for Tottenham Hotspur moving up one place to thirteenth and Newcastle United and Everton moving into the top 20.

With almost half of the top 30 now made up of Premier League clubs, it is with great anticipation that we wait to see what the new round of Premier League broadcast deals, expected to be agreed in 2015, will yield. With the market expectation that another significant increase will occur, it is likely that the Money League will have a predominantly English appearance in the coming years.

Money League clubs 21-30

Pos	Club	Reported revenue €m
21	West Ham United	137.4
22	Aston Villa	133.0
23	Olympique de Marseille	130.5
24	AS Roma	127.4
25	Southampton	126.9
26	Benfica	126.0
27	Sunderland	124.8
28	Hamburger SV	120.3
29	Swansea City	118.0
30	Stoke City	117.6

Perfect ten

This year sees Real Madrid complete the “Doble Décima”, retaining top spot in the Money League for the tenth successive year after becoming Champions of Europe for the tenth time. With revenue of almost €550m, continued commercial success and the imminent commencement of a substantial stadium redevelopment, it looks very likely that Los Merengues will continue to enjoy top spot in next year’s edition. Real Madrid became the first club ever to pass the €200m threshold for broadcast revenue, demonstrating the strength of their deals but also emphasising the polarity within Spanish football. For example, Atlético de Madrid, in a season that saw them win La Liga and reach the UEFA Champions League final, still generated less than half the broadcast revenue of Real Madrid.

Barcelona finished 2013/14 without major silverware for the first time since 2007/08, and off the pitch the Catalan club fell to their lowest Money League position since 2004/05. With revenue growth having stalled for a couple of years, the next round of major commercial deals will be crucial to Barça’s efforts to remain competitive at the very top of the Money League.

Atlético’s wonderful season, that saw them break the duopoly of Spanish football for the first time in ten years, by winning La Liga, sees them rise five places to fifteenth. Maintaining and capitalising on their on-pitch success to deliver significantly enhanced commercial deals will be critical if they are to rise further up the Money League.

Powering ahead

The economic power of Bayern Munich continues to be evident in this year’s Money League, with the Bavarian club generating 60% of revenue from commercial sources. Having always been one of the strongest Money League clubs in this area, Bayern have now complemented their intrinsic domestic appeal with continental success on the pitch, helping them broaden the club’s commercial horizons. The 2013/14 season saw tangible evidence of this, with the club opening an office in New York. In the near term there is a possibility that Bayern may move up to second spot in next year’s Money League, last held by them in 1998/99.

Borussia Dortmund and Schalke 04 complete this year's Bundesliga contingent in the top 20, with commercial sources primarily responsible for the revenue growth at both clubs.

Losing ground

Despite again having four representatives in the Money League top 20, the Italian clubs continue to be unable to match the growth of many of their Money League peers.

Juventus' continued domestic league success and participation in European competition, coupled with their successful exploitation of their own stadium, has helped them narrowly maintain a place in the Money League top ten, albeit with modest revenue growth in 2013/14.

Another season of mixed on-pitch fortunes saw AC Milan drop out of the Money League top ten for the first time, with the absence of European football in the 2014/15 season likely to further hinder their chances of regaining a top ten position in the near future. Napoli returned to the top 20, due largely to a successful Champions League campaign, placing them just ahead of Internazionale, who fell two places to 17th, their lowest ever ranking.

This year's ranking further emphasises the relative decline of Italian clubs. In our 2001 edition Italy had five clubs in the top 10 and seven in the top 20. Central to this remains the issue of stadium development and ownership, with the matchday revenue for all of the Italian Money League clubs except Juventus, in the bottom quartile of this year's top 20. Unless there is significant and immediate investment in both stadia facilities and improving the matchday experience, it is unlikely – despite the lesser relative direct importance of matchday revenue noted earlier – that this pattern of decline, relative to their European peers, will stop.

Solo run

Paris Saint-Germain remain the only French club in the top 20 this year and have further consolidated their position in the top five. Having last year recorded the highest ever single revenue source seen in the Money League, their commercial revenues have again shown remarkable growth, to over €300m. Even without any

broadcast or matchday income, this commercial revenue alone would place the Parisian club firmly in the Money League top ten, a feat only Bayern Munich could match.

While the development of Paris Saint-Germain both on and off the pitch continues apace, there is currently limited evidence of other French clubs challenging for a place in the top 20. Only one other French club features in the top 30 (Olympique de Marseille) and with comparatively limited improvements in the value of the latest round of domestic broadcast deals, French clubs will continue to struggle to keep up with their biggest European competitors.

Best of the rest

The only representative in this year's top 20 from outside the 'big five' is Turkey's Galatasaray, whose substantial matchday revenue increase helped the Istanbul club maintain a top 20 position for a third year in a row.

Keeping a balance

In the context of continued revenue increases at the vast majority of Money League clubs, 2013/14 was also the first season of the full implementation of UEFA's Financial Fair Play measures. With these rules, and their consequences, now an accepted reality discussed in boot rooms, bars and boardrooms across European football, we are starting to see signs that the continued revenue increases at the top of the game may finally be capable of being translated into a more sustainable balance between costs and revenues, without a loss of on-pitch competitiveness.

Team effort

We provide profiles of each of the top 20 clubs in this edition. The Deloitte Football Money League was compiled by Dan Jones, Austin Houlihan, Timothy Bridge, Alex Bosshardt, Matthew Green, Chris Hanson, James Savage, Andy Shaffer, Chris Stenson and Alexander Thorpe. Our thanks go to those who have helped assist us, inside and outside the Deloitte international network. We hope you enjoy this edition.

Dan Jones, Partner
www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

How we did it

We have used the figure for total revenue extracted from the annual financial statements of the company or group in respect of each club, or other direct sources, for the 2013/14 season (unless otherwise stated).

Revenue excludes player transfer fees, VAT and other sales related taxes. In a few cases we have made adjustments to total revenue figures to enable, in our view, a more meaningful comparison of the football business on a club by club basis.

Information is derived from audited financial statements or information sourced directly from individual clubs. Based on the information made available to us in respect of each club, to the extent possible, we have split revenue into three categories – being revenue derived from matchday, broadcast and commercial sources. Clubs are not wholly consistent with each other in the way they classify revenue. In some cases we have made reclassification adjustments to the disclosed figures to enable, in our view, a more meaningful comparison of the financial results.

Matchday revenue is largely derived from gate receipts (including ticket and corporate hospitality sales). Broadcast revenue includes revenue from distributions from participation in domestic leagues, cups and European club competitions. Commercial revenue includes sponsorship, merchandising and revenue from other commercial operations. For a more detailed analysis of the comparability of revenue generation between clubs, it would be necessary to obtain information not otherwise publicly available.

Some differences between clubs, or over time, may arise due to different commercial arrangements and how the transactions are recorded in the financial statements, due to different financial reporting perimeters in respect of a club, and/or due to different ways in which accounting practice is applied such that the same type of transaction might be recorded in different ways.

Information is derived from audited financial statements or information sourced directly from individual clubs.

The publication contains a variety of information derived from publicly available, or other direct, sources other than financial statements. We have not performed any verification work or audited any of the information contained in the financial statements or other sources in respect of each club for the purpose of this publication.

For the purpose of the international comparisons, unless otherwise stated, all figures for the 2013/14 season have been translated at the average exchange rate for the year ending 30 June 2014 (£1 = €1.1958; €1 = TRY2.8241). Comparative figures have been extracted from previous editions of the Deloitte Football Money League, or from relevant annual financial statements or other direct sources. For comparability, reference to UEFA distributions have been extracted from UEFA's "Distribution to clubs 2013/14" report.

There are many ways of examining the relative wealth or value of football clubs and at Deloitte we have developed models of anticipated future cash flows to help potential investors or sellers do just that. However, for an exercise such as this, there is insufficient public information to do that. Here, in the Deloitte Football Money League, we use revenue as the most easily available and comparable measure of financial wealth.



Ups and downs

2013/14 Revenue (€m)

1	↔	0	Real Madrid	549.5
2	↑	2	Manchester United	518.0
3	↔	0	Bayern Munich	487.5
4	↓	(2)	FC Barcelona	484.6
5	↔	0	Paris Saint-Germain	474.2
6	↔	0	Manchester City	414.4
7	↔	0	Chelsea	387.9
8	↔	0	Arsenal	359.3
9	↑	3	Liverpool	305.9
10	↓	(1)	Juventus	279.4
11	↔	0	Borussia Dortmund	261.5
12	↓	(2)	AC Milan	249.7
13	↑	1	Tottenham Hotspur	215.8
14	↓	(1)	Schalke 04	213.9
15	↑	5	Atlético de Madrid	169.9
16	n/a	new	Napoli	164.8
17	↓	(2)	Internazionale	164.0
18	↓	(2)	Galatasaray	161.9
19	n/a	new	Newcastle United	155.1
20	n/a	new	Everton	144.1

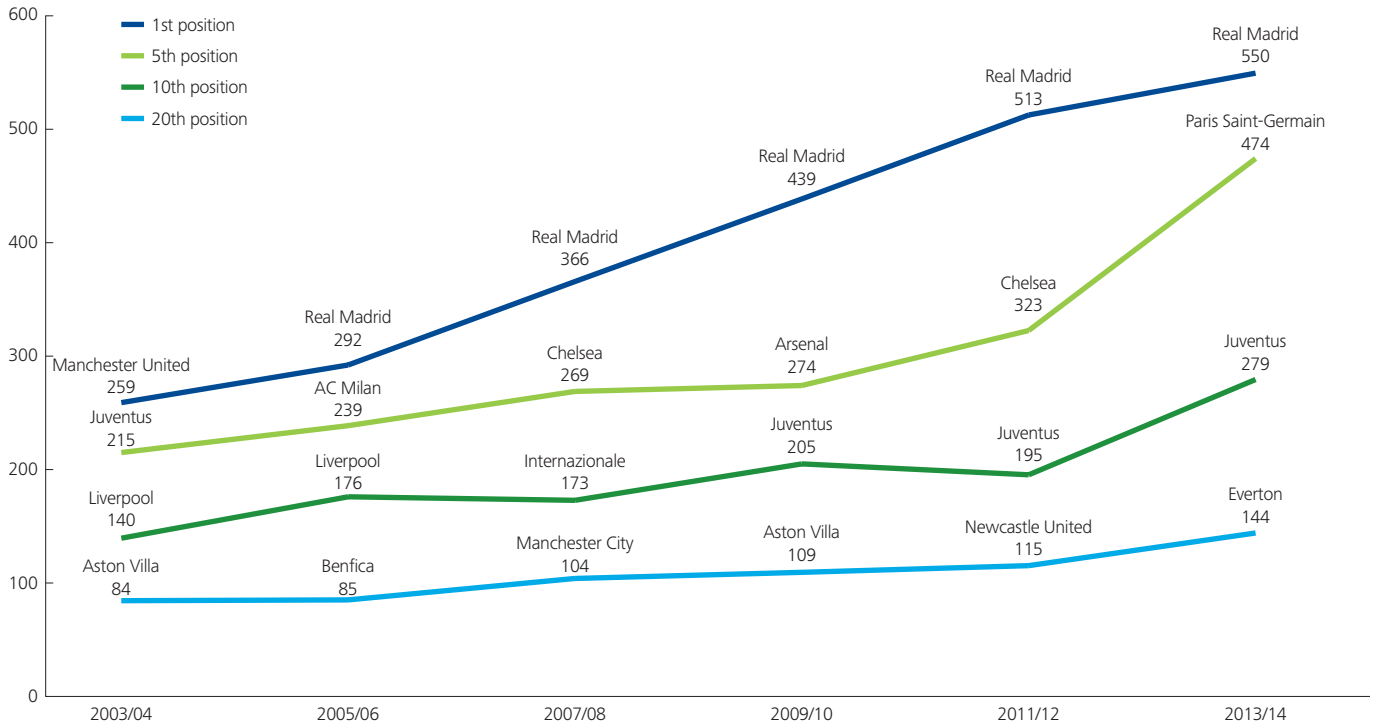
2012/13 Revenue (€m)

1	↔	0	Real Madrid	518.9
2	↔	0	FC Barcelona	482.6
3	↑	1	Bayern Munich	431.2
4	↓	(1)	Manchester United	423.8
5	↑	5	Paris Saint-Germain	398.8
6	↑	1	Manchester City	316.2
7	↓	(2)	Chelsea	303.4
8	↓	(2)	Arsenal	284.3
9	↑	4	Juventus	272.4
10	↓	(2)	AC Milan	263.5
11	↑	1	Borussia Dortmund	256.2
12	↓	(3)	Liverpool	240.6
13	↑	2	Schalke 04	198.2
14	↔	0	Tottenham Hotspur	172.0
15	↓	(4)	Internazionale	164.5
16	↑	3	Galatasaray	157.0
17	↑	3	Hamburger SV	135.4
18	n/a	new	Fenerbahçe	126.4
19	n/a	new	AS Roma	124.4
20	n/a	new	Atlético de Madrid	120.0

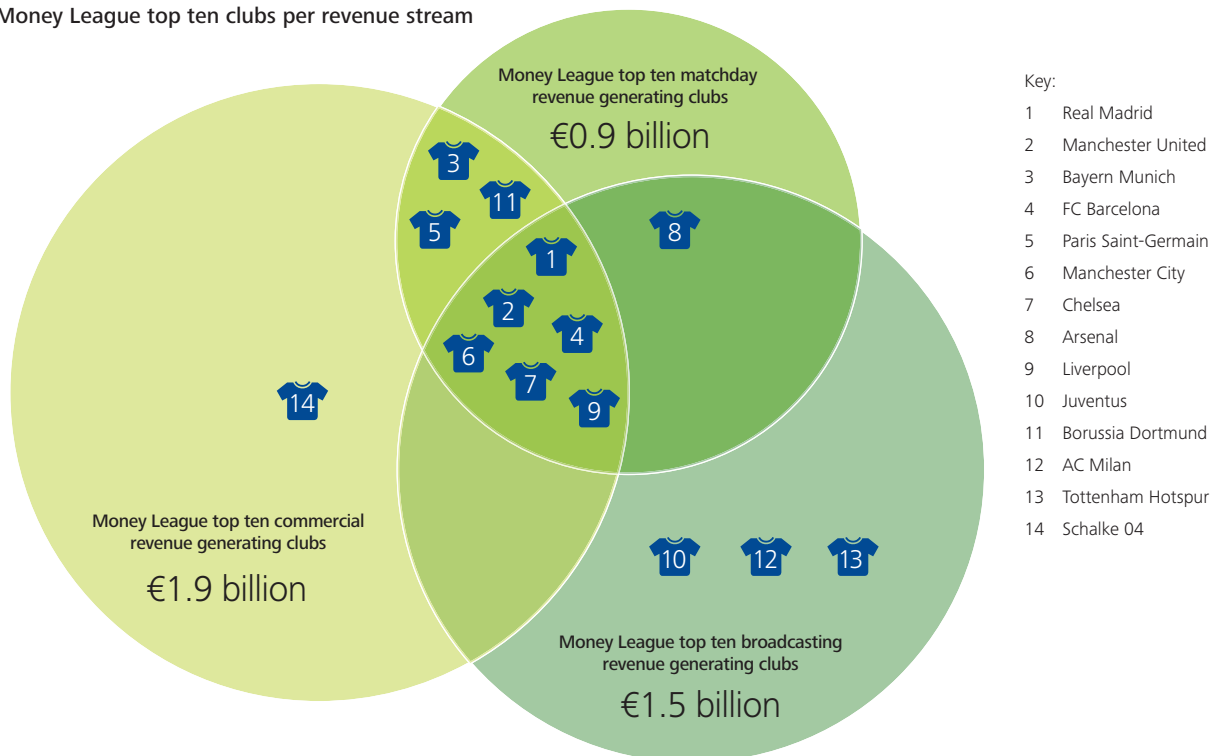
- Position in Football Money League
- Change on previous year
- Number of positions changed

Knowing the score

A decade of growth: Money League position revenue thresholds over time (€m)

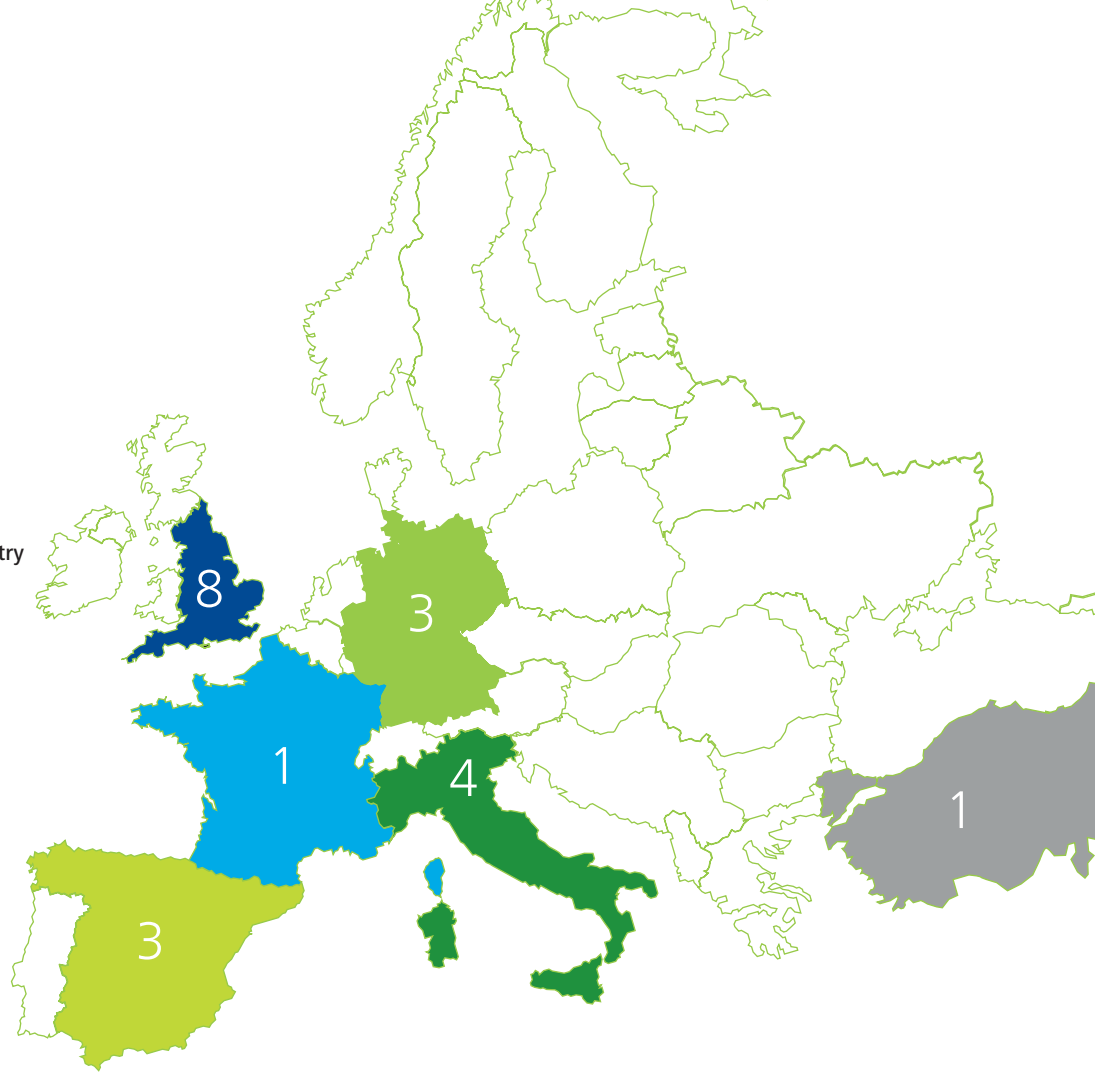


2013/14 Money League top ten clubs per revenue stream



2013/14 Money League clubs by country

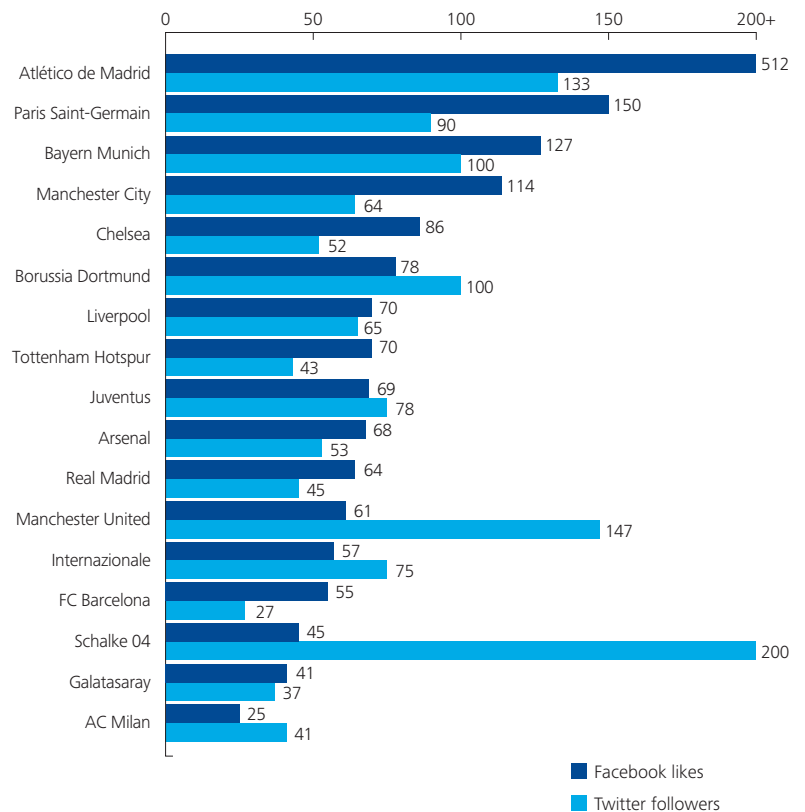
- England
- Italy
- Germany
- Spain
- France
- Turkey



2013/14 Money League clubs by social media activity

Club	Facebook likes (m)	Twitter followers (m)
FC Barcelona	81.4	13.8
Real Madrid	80.7	14.4
Manchester United	63.9	4.2
Chelsea	40.4	5.0
Arsenal	31.9	5.2
Bayern Munich	26.3	1.8
Liverpool	24.9	3.8
AC Milan	24.0	2.4
Manchester City	18.0	2.3
Paris Saint-Germain	16.3	1.9
Juventus	16.0	1.6
Galatasaray	13.3	4.8
Borussia Dortmund	11.9	1.4
Atlético de Madrid	9.8	1.4
Tottenham Hotspur	6.1	1.0
Internazionale	4.7	0.7
Napoli	3.3	0.5
Schalke 04	2.5	0.3
Everton	1.8	0.5
Newcastle United	1.5	0.5

2013/14 Money League clubs social media activity percentage growth from previous year – consistent clubs only (%)



Note: Where clubs have multiple language accounts, only the most liked/followed has been included. Figures correct at 15/01/2015.

1. Real Madrid

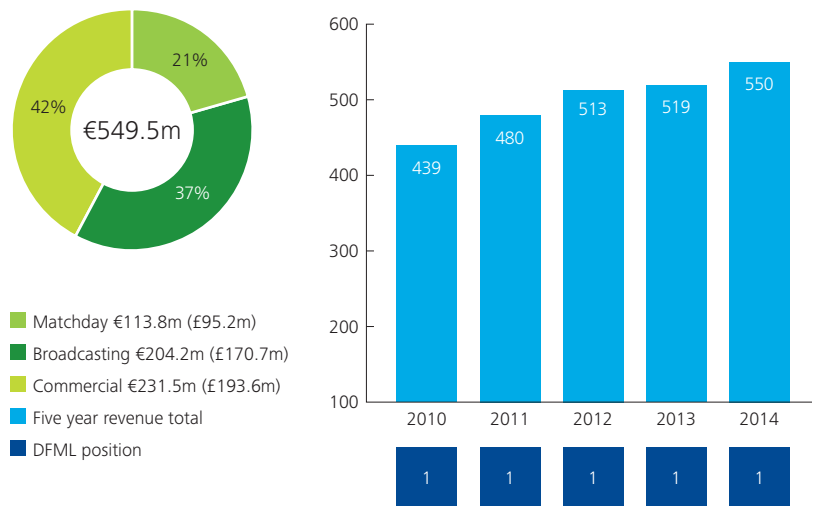


2013/14 was the year of the “Doble Décima” for Spanish giants Real Madrid. As well as becoming Champions of Europe for a record tenth time, Los Merengues complete a decade at the top of the Money League, with revenue of almost €550m reaffirming their status as the world’s leading revenue-generating sports team.

With the club’s desire to win “La Décima” at an all-time high, the events of 24 May 2014 will be long remembered by Madrid fans. With Los Blancos just moments away from defeat against city rivals and newly-crowned Spanish La Liga Champions Atlético, Sergio Ramos’ late header salvaged extra time for Carlo Ancelotti’s men, who went on to secure a famous 4-1 victory. After the Copa del Rey final, in which another dramatic late goal – from record signing Gareth Bale – secured victory over Barcelona, Madrid’s victory in Lisbon completed a truly memorable season. The tenth European triumph further emphasises Real Madrid’s position as the most successful European club side of all time.

The club’s enduring success continues to be complemented by its financial strength, with revenue growth of €30.6m (6%) in 2013/14, due to increases of €15.9m (8%) and €19.9m (9%) in broadcast and commercial revenue respectively. Madrid’s Champions League victory resulted in UEFA distributions of €57.4m, €9m higher than the club earned in 2012/13. Indeed, 2013/14 marks the first time that any football club has earned more than €200m in a single season from broadcasting revenue.

Real Madrid: Revenue profile (€m)

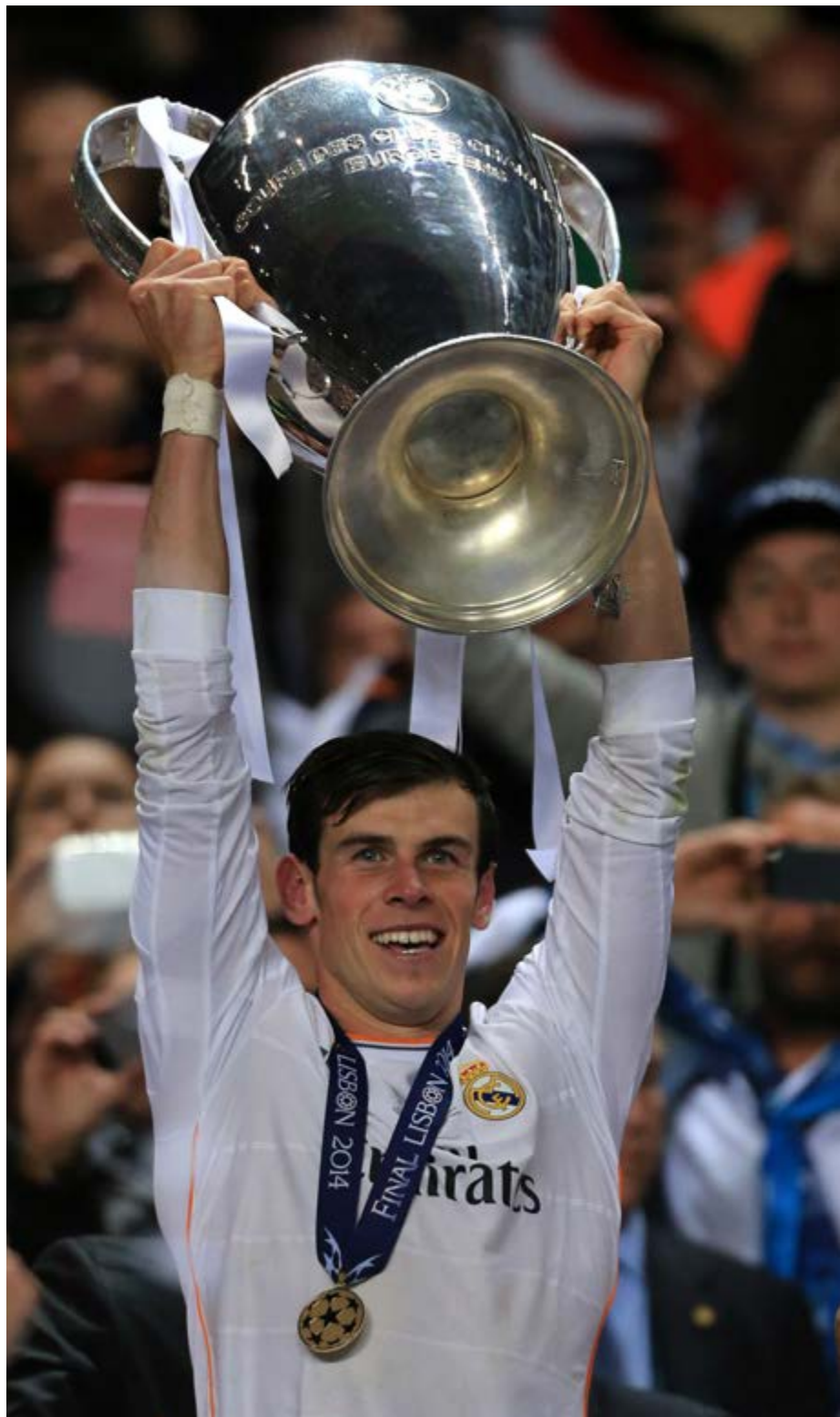


Commercial growth, meanwhile, was underpinned by the new shirt sponsorship deal with Emirates, revenue from lucrative friendly matches and greatly increased sales of Real Madrid shirts. Madrid’s four pre-season matches in the USA in the summer of 2013 (including three in the inaugural International Champions Cup), as well as a prestigious mid-season friendly with Paris Saint-Germain in Doha, provided the club with a significant revenue source reflecting their status as a hugely famous and popular football club.

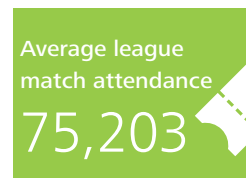
Note: Real Madrid received distributions of €57.4m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

Matchday revenue fell for the second successive season, by 4% from €119m to €113.8m, in part due to the fact that in 2012/13 the Santiago Bernabeu had hosted the Copa del Rey final. The club’s planned €420m redevelopment of their historic home, which is due for completion in 2017, includes significant upgrades to corporate hospitality facilities, and will be central to the club’s attempts to boost matchday revenue in the medium to long term. Delivery of planned renovation work will be important in allowing Real Madrid to compete to retain top position.

2013/14 marks the first time that any football club has earned more than €200m in a single season from broadcasting revenue.



2. Manchester United



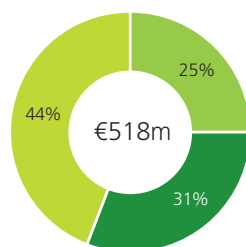
Manchester United move back into the Money League top two for the first time since 2007/08. This is despite the 2013/14 season being particularly disappointing on the pitch; with their lowest finishing position (seventh) in Premier League history, and consequently failing to qualify for European football in 2014/15, the first time the club hasn't participated in UEFA competitions since 1989/90.

Despite the on-pitch shortcomings, the club's commercial operations continue to go from strength to strength, increasing these revenues by £36.8m (24%) in 2013/14. United's commercial policy of adding multiple regional partners to their already impressive global partner portfolio continues, with new deals struck in developing markets such as China, South Korea and Nigeria. This success looks set to continue with multiple new deals announced since the opening weekend of the 2014/15 season.

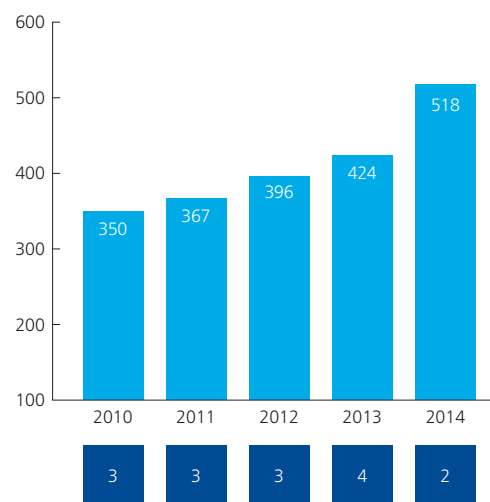
Further growth can be anticipated in future with a world-record shirt sponsorship partnership with General Motors, putting the Chevrolet brand on the Red Devils' shirtfront for seven years beginning in 2014/15. This remarkable deal was topped by a stunning £750m ten-year global technical sponsorship and dual branded licensing deal with adidas, commencing in 2015/16.

Broadcast revenue increased by £34.2m (34%), thanks to the new cycle of Premier League broadcast contracts and a €9.2m (26%) increase in UEFA distributions to €44.8m having qualified for the UEFA Champions League as English champions. The lack of participation in UEFA competitions will put a big dent in United's broadcast revenue in 2014/15.

Manchester United: Revenue profile (€m)



- Matchday €129.3m (£108.1m)
- Broadcasting €162.3m (£135.8m)
- Commercial €226.4m (£189.3m)
- Five year revenue total
- DFML position



United's matchday revenue dropped slightly (£1m) compared to 2012/13. With no European football to be played at Old Trafford in 2014/15, we would anticipate further decline in this category in next year's Money League, although the Red Devils do still have the highest matchday revenue of any club in the world.

Note: Manchester United received distributions of €44.8m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

Despite United's poor on-pitch showing in 2013/14 and the knock on effect on revenues for 2014/15, their commercial strength gives them a chance of maintaining their top three ranking in next year's Money League. If the club manages to regain their Champions League place for the 2015/16 season, there is a strong possibility that United will top our 20th edition of the Money League in 2017, for the first time in 12 years.



United's commercial policy of adding multiple regional partners to their already impressive global partner portfolio continues, with new deals struck in developing markets such as China, South Korea and Nigeria.

3. Bayern Munich

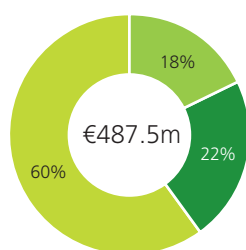


The announcement of record revenues of €487.5m with growth of 13% (€56.3m), in a year that saw the club crowned as FIFA Club World Cup Champions and win their domestic league and cup titles led Bayern's deputy Chief Executive Jan-Christian Dreesen to claim that "there is no doubt that Bayern is at a stage they have never been before, both on a sporting level and financially".

The first year of a four-year extension with shirt sponsor Deutsche Telekom, reportedly worth €30m per season, as well as new partnerships with the likes of Henkel and a renewal of the relationship with corporate partner Samsung, helped sponsorship and marketing revenues reach €117.7m, but it was through merchandise sales that the club recorded its largest improvement. A 27% increase in merchandise revenue to €105.2m in 2013/14 was underpinned by the sale of over 1.3m replica shirts – more than the total sales of all other 17 Bundesliga clubs combined.

The financial performance of the biggest German clubs is always underpinned by strong support from domestic corporate partners. This is no different for Bayern, who have strategic partnerships with adidas (kit supplier), Allianz (stadium naming rights partner) and Audi (main sponsor and automotive partner), which sees these Bavarian-headquartered companies each holding 8.33% of the shares in the club's parent company.

Bayern Munich: Revenue profile (€m)



- Matchday €88m (€73.6m)
- Broadcasting €107.7m (€90.1m)
- Commercial €291.8m (€244m)
- Five year revenue total
- DFML position



With a reported 300m fans worldwide, Bayern have begun to look further afield to continue their commercial growth, notably towards the American market. In April 2014 the club opened a New York office, has subsequently launched a dedicated US website and online shop, and played two pre-season matches there including one against the MLS All-Star team. This global growth strategy is not limited to just brand profile; in November 2014 the club announced a partnership with Global Premier Soccer, one of the biggest youth football associations in the US, to connect with one of Bayern's most important fan groups.

Note: Bayern Munich received distributions of €44.6m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

An unbeaten domestic record at the halfway point in the 2014/15 season and progression to the last 16 of the Champions League supports the club's commercial drive. Off-pitch, an equity investment by stadium naming rights partner Allianz has enabled the club's stadium debt to be paid off nearly 16 years ahead of schedule and with reports that the club are planning a 2015 summer tour to China, the Bavarian "locomotiv" continues to gather pace.



With a reported 300m fans worldwide, Bayern have begun to look further afield to continue their commercial growth, notably towards the American market.

4. FC Barcelona

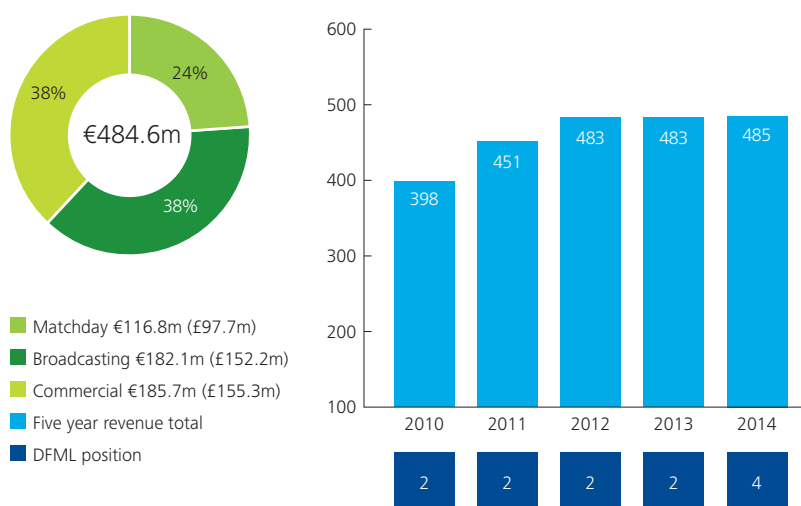


Barcelona slip two places to fourth in this year's Money League, the first time since 2007/08 that the Catalan giants haven't featured in the top two. Since achieving revenue growth of more than €30m in 2011/12, Barcelona's revenue has remained virtually unchanged for the last three seasons, with the club unable to generate significant revenue growth in any of the three major streams.

This has coincided with a lack of recent on-pitch success in La Liga and the UEFA Champions League compared to the very high standards of recent years. After winning six La Liga titles in the previous nine seasons, 2013/14 saw Barcelona's on-pitch performance wane, and it was the club's first season without major silverware (not counting the Spanish Supercup) since 2007/08.

The Catalans' defence of their La Liga title came up agonisingly short, with a final day draw with Atlético de Madrid at the Nou Camp giving the visitors their first league championship win for 18 years, at Barca's expense. This disappointment was compounded by a loss to their biggest rivals, Real Madrid, in the Copa del Rey final. Elimination at the quarter-final stage of the UEFA Champions League (compared with a semi-final appearance in 2012/13) resulted in one fewer home match than in the previous season, as well as a reduction in UEFA distributions from €45.5m to €42m.

FC Barcelona: Revenue profile (€m)



FC Barcelona have been unable to match the commercial growth achieved by its immediate Money League rivals over the past two seasons. Indeed, since 2011/12, the club's commercial revenue has reduced by 1%, whilst the average rate of commercial growth among the other top four Money League clubs over this period has been over 40%. The club have recently attempted innovative solutions to boost commercial revenue in the short term, such as agreements with Intel and Beko which see the companies' logos appear on the inside and sleeves, respectively, of the team's shirt.

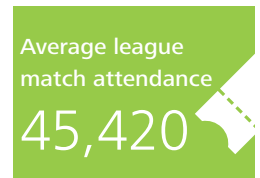
Note: FC Barcelona received distributions of €42m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

FC Barcelona continue to be one of world football's most alluring and commercially attractive clubs. There is an unrelenting expectation to challenge consistently for major domestic and European honours. As is the case with all of the top Money League clubs, Barcelona's next round of core commercial deal renewals will be keenly observed, given recent developments in that market, and they will need to challenge and match their rivals in that respect, as well as on the pitch, in years to come.



Barcelona's next round of core commercial deal renewals will be keenly observed, given recent developments in that market and they will need to challenge and match their rivals in that respect, as well as on the pitch.

5. Paris Saint-Germain

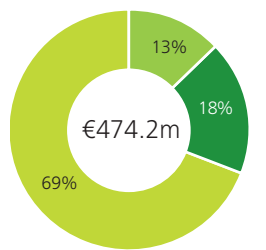


Paris Saint-Germain maintained their top five position in the Money League, registering record revenue of €474.2m. On the pitch they secured a second successive French championship title, a domestic league cup triumph and a Champions League quarter-final for the second season running.

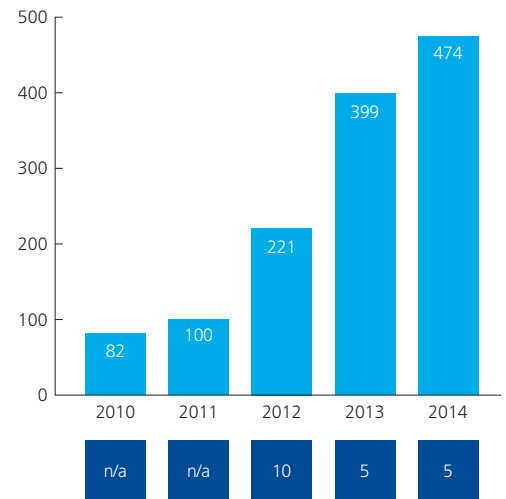
PSG's revenue is driven by the club's huge commercial revenue, which at €327.7m (up €73m or 29%) comprises 69% of their total, comfortably the highest proportion of revenue from any source of all Money League clubs. This again represents the highest ever single revenue source in Money League history, and is nearly €36m (12%) more than the next highest commercial revenue earning club, Bayern Munich. These commercial revenues have underpinned the club's revenue growth since its acquisition by Qatar Sports Investments in 2011.

PSG's record commercial revenue includes the club's major wide ranging commercial deal with the Qatar Tourism Authority. This is complemented by long term kit and sponsorship deals with Nike and Emirates respectively (both recently renewed from 2014/15 onwards). The club also benefitted from a number of new or renewed sponsorship agreements in 2013/14, including with Qatar National Bank, Ooredoo, Panasonic, Microsoft, Hublot and Heineken. Commercial revenue was also boosted by income from international tours, including the mid-season friendly against Real Madrid in Doha.

Paris Saint-Germain: Revenue profile (€m)



- Matchday €63.1m (£52.8m)
- Broadcasting €83.4m (£69.7m)
- Commercial €327.7m (£274m)
- Five year revenue total
- DFML position



Broadcast revenue remains significantly lower than the majority of other clubs in the Money League, and actually decreased by 8% on the previous season. PSG rank 17th of the top 20 clubs by broadcast revenue in spite of receiving nearly €10m more (€54.4m) from UEFA distributions in 2013/14 than in the previous season. This is largely due to the relatively low revenue generated from domestic broadcast rights – for example, Manchester City, who were eliminated earlier from the Champions League than PSG, earned over €75m (91%) more in broadcast revenue thanks to the centralised English Premier League deals.

Note: Paris Saint-Germain received distributions of €54.4m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue (including amount withheld by UEFA due to non-compliance with Financial Fair Play regulations).

PSG will need to maintain their strong commercial performance over the coming years if they are to maintain a top five Money League position. Success in European competitions will be crucial to the growth of broadcast revenue, especially since the latest Ligue 1 deal (for the period 2016-2020) will not provide a significant increase. On-pitch success will need to accompany off-pitch development to help further drive revenue growth.



Paris Saint-Germain maintained their top five position in the Money League, registering record revenue of €474.2m. On the pitch they secured a second successive French championship title, a domestic league cup triumph and a Champions League quarter-final for the second season running.

6. Manchester City

2014 Revenue
€414.4m
 (£346.5m)

2013 Revenue
 €316.2m (£271m)
 Position: 6th

Domestic league
 position 2013/14
1st

Twitter
 followers
2.3m

Average league
 match attendance
47,166

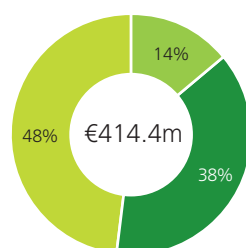
Manchester City maintained their sixth place position in the 2015 Money League recording record revenue of £346.5m (€414.4m), a 28% increase on the previous year. This is the largest percentage increase of any club in the Money League top 10 and cements City's place as the second highest placed English club. 2013/14 saw City regain the Premier League title and claim the League Cup, whilst in the UEFA Champions League the club made it out of the group stage for the first time before losing to FC Barcelona in the round of 16.

Nearly 60% of the £75.5m rise in revenue was due to a 51% increase in broadcast income to £133.2m (€159.3m), with City and the other English clubs benefitting from a significant increase in the value of Premier League broadcast rights, and its receipts from UEFA distributions also increasing. Broadcast now represents 38% of the club's revenue, up from 32% in the 2012/13 season, and has reduced the reliance on commercial revenue which previously formed over half the total but has now reduced to 48%.

In spite of the decreased reliance on commercial revenue, significant gains were still made in this area in 2013/14. A 16% rise to £165.8m (€198.3m) makes City one of the top five earning Money League clubs from commercial sources. The formation of City Football Group (CFG) and investment in overseas clubs including Melbourne City, New York City and Yokohama Marinos emphasises the international nature of the club's development and ambitions. Commercial deals such as the five year global partnership with Nissan reflect City's increased global exposure and appeal to such corporate partners.

The main barrier to City breaking into the Money League top five is matchday revenue. Although this rose by 20% to £47.5m (€56.8m) thanks to further increases in ticket prices and three more home matches in 2013/14, this represents only the ninth highest amount in the Money League with clubs such as Chelsea and Liverpool all earning more from this source despite having lower stadium capacities. The club are addressing this through

Manchester City: Revenue profile (€m)



- Matchday €56.8m (£47.5m)
- Broadcasting €159.3m (£133.2m)
- Commercial €198.3m (£165.8m)
- Five year revenue total
- DFML position



the redevelopment of the Etihad Stadium which will increase capacity to over 55,000 for the 2015/16 season, with the potential to rise to c.61,000 in future, and help increase matchday income over the coming years.

City's rise up the Money League has been rapid, but if they are to break into the top five they will need a strong run in the UEFA Champions League and to reap the benefits of both their new global structure and stadium development.

Note: Manchester City received distributions of €35.4m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue (including amount withheld by UEFA due to non-compliance with Financial Fair Play regulations).



7. Chelsea

2014 Revenue
€387.9m
 (£324.4m)

2013 Revenue
 €303.4m (£260m)
 Position: 7th

Domestic league
 position 2013/14
3rd

Twitter
 followers
5m

Average league
 match attendance
41,474



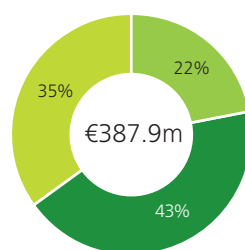
Chelsea generated record revenue in 2013/14 of £324.4m, an increase of £64.4m (25%) from the previous year, on the back of another top three finish in the Premier League and progression to the semi-finals of the UEFA Champions League. Unfortunately, this has not enabled them to move higher in the Money League, with the gap to sixth-placed Manchester City doubling to £22m.

In considering how Chelsea might move up the Money League, much has previously been made of the need to redevelop their Stamford Bridge stadium, or even relocate altogether. The club acknowledges this, stating that: "with Stamford Bridge filled to capacity year after year there was no scope for significant financial growth in this area."

Whilst Chelsea's matchday revenue of £71m is the sixth highest of the Money League clubs, the constrained nature of the stadium does mean that there is now little scope for increasing matchday revenues without a significant rise in ticket prices, and the capacity of 41,837 is smaller than all but three of the Money League top 20 clubs.

A 33% (£34.5m) increase in broadcast revenues to £139.9m in 2013/14 was primarily attributable to a large increase in Premier League broadcast distributions as Chelsea benefitted from the latest lucrative rights

Chelsea: Revenue profile (€m)



- Matchday €84.9m (£71m)
- Broadcasting €167.3m (£139.9m)
- Commercial €135.7m (£113.5m)
- Five year revenue total
- DFML position



deals, together with a small increase in UEFA central distributions due to the club's run to the semi-finals of the Champions League.

In 2013/14 Chelsea's revenue from commercial sources increased 35% (£29.6m) to £113.5m, underpinned by a ten year extension of the club's partnership with kit supplier adidas. Other notable contributions came from an increase in the value of the Samsung shirt sponsorship, the addition of a number of other commercial partners, and the club's pre-season tour to the United States.

Notwithstanding the club's success in growing commercial revenues, a figure of £113.5m remains some way behind the top six Money League clubs. With the current shirt sponsorship due to expire at the end of the 2014/15 season, Chelsea's challenge will be to secure a deal that rivals its Premier League and Money League counterparts Manchester United (Chevrolet), Manchester City (Etihad) and Arsenal (Emirates) if they wish to move up the Money League in the future.

Note: Chelsea received distributions of €43.4m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

8. Arsenal



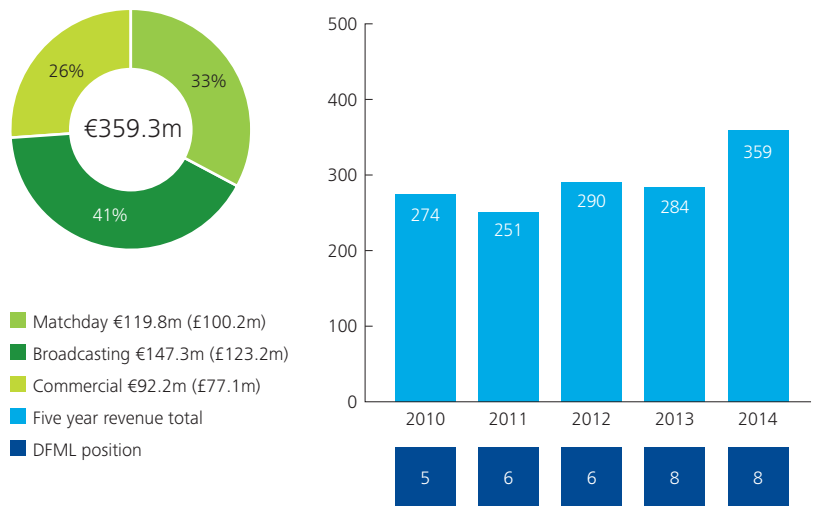
Arsenal's revenue grew by an impressive 23%, and topped £300m for the first time in 2013/14, but this was not enough to push them further up the Money League. They remain in eighth spot, as the gap to seventh-placed Chelsea widened by almost 50% to £23.9m. This was despite the Gunners' impressive matchday revenue, which notably exceeds £100m for the first time since 2008/09, and is the second-highest in the world behind Manchester United. It is on the pitch however, where fans' attentions lie, and in 2013/14 Arsenal won their first silverware for nine years, lifting a joint-record eleventh FA Cup after a dramatic late victory over Hull City.

The £7.4m (8%) increase in matchday revenue arose thanks largely to the club's run to the FA Cup final. Despite this, 2013/14 was the first season since Arsenal's move to the Emirates Stadium in 2006/07 that matchday revenue was not the club's largest revenue source. The Premier League's new round of broadcast deals, meant that Arsenal generated broadcast revenue of £123.2m in 2013/14, an increase of 39% compared with 2012/13, and now 41% of total revenue.

Commercial revenue grew by £14.7m (24%), with several new partnerships announced in the year and the commencement of the latest shirt and stadium sponsorship agreement with Emirates. Taking effect at the beginning of the 2014/15 season, a new kit sponsorship deal with Puma is amongst the most lucrative of its kind in world football, and will see the club report a substantial increase in commercial revenue over the coming years.

In the Premier League, Arsenal spent more time at the top of the table than any other club, but were unable to turn their good start into a successful title challenge. Despite this, the Gunners managed to see off stiff competition from Everton to finish fourth and secure Champions League qualification for the 17th successive season. When it comes to qualifying for Europe's premier club competition, few are as consistent

Arsenal: Revenue profile (€m)



as Arsenal, but 2013/14 was the fourth season in a row in which the Gunners were eliminated at the round of 16 stage, with Bayern Munich their conquerors for the second consecutive season.

The impact of Arsenal's new sponsorship deals should see them consolidate their top ten position, and may see them close the gap to the teams above them in next year's Money League. More than ever though, Arsenal fans are desperate to see their club's continually impressive financial performance translate into a Premier League or European title.

Note: Arsenal received distributions of €29.3m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue (includes €2.1m for participating in the Champions League play-off round).



9. Liverpool



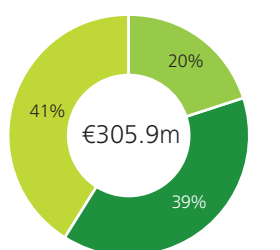
Liverpool rise three places to ninth in this year's Money League, following a 24% (£49.6m) increase in revenue. They return to the top ten after a one year absence, and, despite not competing in European competitions were able to leapfrog Juventus, Borussia Dortmund and displace AC Milan.

The 2013/14 season saw Liverpool qualify for the UEFA Champions League for the first time since 2009/10, which at the start of the season would have been the club's key target. However, the Liverpool faithful will rue the missed opportunity of not winning their 19th domestic league title after they narrowly lost out to Manchester City. Nevertheless, the style of performance in 2013/14, coupled with such strong revenue growth, will give the club great hope for the future.

As with most Premier League clubs, the increase in revenue is predominantly broadcast distributions. Liverpool received the highest central distribution of any Premier League club of £97.5m and this drove a £37.1m (58%) increase in total broadcast revenue. Participation in the 2014/15 UEFA Champions League will see broadcast revenue grow even further next year.

Despite attendances remaining steady, matchday revenue grew £6.4m (14%), owing primarily to improved matchday hospitality sales. With the redevelopment of Anfield now underway with the eventual addition of 8,500 extra seats to be completed during the 2016/17 season, and with a likely large demand for these tickets, matchday revenue should increase significantly in the medium term.

Liverpool: Revenue profile (€m)



- Matchday €61m (£51m)
- Broadcasting €120.8m (£101m)
- Commercial €124.1m (£103.8m)
- Five year revenue total
- DFML position



The Reds remain focused on maximising commercial revenues. The club announced several new deals including with US fast-food chains Subway and Dunkin' Donuts, Indonesian airline Garuda, Indian mobile phone company Xolo and Vauxhall. Liverpool's international reach is one of the strongest of all Money League clubs and this helped increase commercial revenue by €6.1m (6%) in 2013/14.

Liverpool also enjoyed a successful 2013/14 pre-season tour. More than 82,000 came to watch Liverpool play an Indonesian XI at the GBK stadium in Jakarta, and more than 95,000 saw them play against Melbourne Victory at the MCG.

Liverpool's place in the top ten currently looks relatively secure. Their challenge is to maintain a position in the UEFA Champions League, with the significant central distributions and added matchday and commercial advantages this provides, particularly in a redeveloped Anfield.

10. Juventus

2014 Revenue €279.4m (£233.6m)	2013 Revenue €272.4m (£233.5m) Position: 9th	Domestic league position 2013/14 1st	 Twitter followers 1.6m	Average league match attendance 35,564
----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

The Old Lady retains her status as the leading revenue generating club in Italy, once more holding off AC Milan and maintaining a top ten position in the Money League. On the pitch, the Bianconeri secured a third consecutive domestic title, but disappointingly exited the UEFA Champions League at the group stage.

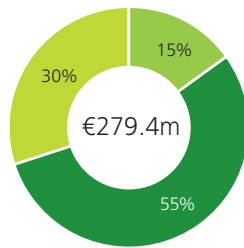
Juventus' main source of revenue is from broadcasters. However, due to the club's failure to reach the knockout stages of the Champions League, their UEFA distribution dropped by €15.2m (23%) compared to 2012/13, resulting in a broadcast decrease of €12.6m (8%) to €153.4m. Despite the decrease, Juve's market pool distribution (the amount paid to clubs based on the value of the broadcast deal in each individual country) continues to be high, the second highest in the Champions League behind Paris Saint-Germain. In 2014/15, Juventus will once again benefit from high UEFA distributions, with only AS Roma joining them in the group stages.

Whilst it may be time to stop calling the Juventus Stadium a 'new stadium', with 2014/15 being the fourth season of its use, it does continue to be a source of inspiration for other Italian clubs, such as AS Roma, in looking to move away from the old and outdated state-owned stadiums common across Italy. Juve's matchday revenue significantly surpasses that of their Italian rivals who occupy stadiums with far greater capacities, due to a high capacity utilisation rate of 87%, improved facilities and superior overall matchday experience.

Commercially, revenue increased by €16.6m (24%) in 2013/14, due to a number of high profile sponsorship renewals, as well as a series of new partnerships. Samsung and Bosch were among the significant additions during the 2013/14 season.

This success has continued into the 2014/15 season, with long term partners Goodyear and Fiat Group both extending their respective contracts. Fiat Group's six-year extension will see the Jeep logo continue to

Juventus: Revenue profile (€m)



- Matchday €41m (£34.3m)
- Broadcasting €153.4m (£128.2m)
- Commercial €85m (£71.1m)
- Five year revenue total
- DFML position



appear as the shirt sponsor, and is worth €17m per season. This, coupled with the kit manufacturer switch from Nike to adidas scheduled for 2015/16, represents further evidence of the club's impressively successful recovery from the scandals of a few years ago.

Note: Juventus received distributions of €50.1m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

Despite the commercial success of recent years, the added competition from English and German clubs means Juve will need further growth from this source as well as continuing its recent domestic on-pitch dominance to secure the lucrative rewards of being a successful Italian club in the Champions League, in order to be assured of maintaining a top ten position in the Money League.



AC Milan have
dropped out of
the top ten for
the first time,
leaving only three
clubs as top ten
ever-presents.

11. Borussia Dortmund

2014 Revenue
€261.5m
 (£218.7m)

2013 Revenue
 €256.2m (£219.6m)
 Position: 11th

Domestic league
 position 2013/14
2nd

Twitter
 followers
1.4m

Average league
 match attendance
79,856

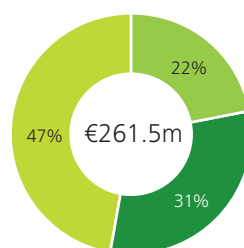


Total revenue of €261.5m sees Borussia Dortmund remain in 11th place in the Money League. On the pitch, Dortmund finished second to Bayern Munich in the Bundesliga and lost to the same team in the DFB Pokal Cup final.

A UEFA Champions League quarter-final exit at the hands of Real Madrid, compared to being runner up the previous season, resulted in Dortmund's UEFA distributions falling from €54.2m to €34.7m. Yet broadcast revenues only declined by 7% (€6.1m) as a result of an improvement of over 50% in domestic broadcast deal values for the Bundesliga.

One of the main reasons for this increase has been the rivalry between Dortmund and Bayern which has seen the two clubs exchange Bundesliga titles over the last few seasons as well as contest the 2013 Champions League final. The competitiveness and quality of matches between the two teams have been key contributors to the growth in international popularity of the Bundesliga, with *de Klassiker* between Munich and Dortmund in November 2014 broadcast live in 208 of the 209 FIFA Member Associations. The Bundesliga is in the process of agreeing international broadcast rights deals for the 2015/16 and 2016/17 seasons, with the reported deals secured to date suggesting the value of international rights will more than double from their current level of €71m per season.

Borussia Dortmund: Revenue profile (€m)



- Matchday €56.1m (£46.9m)
- Broadcasting €81.5m (£68.2m)
- Commercial €123.9m (£103.6m)
- Five year revenue total
- DFML position



Any increase in the value of international rights will be even more important to BVB in 2015/16, given the likely lack of Champions League football following a poor start to the 2014/15 season that has left the Ruhr club lying in 17th position at the winter break. However, with broadcast revenue representing less than one-third of total revenues in 2013/14, a single season without UEFA distributions should not impact the club as much as it would the majority of other Money League clubs.

Dortmund's large and loyal fanbase and on-pitch success have attracted strong commercial partner revenues, and a host of announcements including deals with corporate partners Huawei and REWE contributed to a 14% (€14.9m) growth in commercial revenues in 2013/14.

Despite Dortmund's Bundesliga position, the club has successfully qualified for the last 16 of the 2014/15 Champions League which may enable it to challenge Juventus for the final place in next year's Money League top ten, but the likely lack of UEFA distributions and associated matchday revenue will dent revenue thereafter.

Note: Borussia Dortmund received distributions of €34.7m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

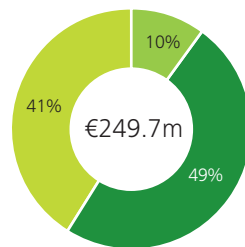
12. AC Milan

2014 Revenue €249.7m (£208.8m)	2013 Revenue €263.5m (£225.8m) Position: 10th	Domestic league position 2013/14 8th	 Twitter followers 2.4m	Average league match attendance 39,317
----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

A trying 2013/14 season on the pitch for AC Milan is also reflected in the Rossoneri's Money League position with the club dropping out of the top ten for the first time, leaving only three clubs as top ten ever-presents. Milan's revenue decreased by 5% to €249.7m, whilst on-pitch the eighth place achieved in 2013/14 means the club did not qualify for any European competition in 2014/15 which will have a damaging impact on income in the current season.

The main reason for the Rossoneri's revenue decline came from a decrease in broadcast revenue. In 2012/13 this represented 53% (€140.9m) of the club's income, but declined 13% to €122.7m (49%) in 2013/14 (the largest single revenue source decrease of any Money League club in this year's analysis) following a fall in domestic broadcast income due to the poor league finishing position. Despite Milan reaching the last sixteen of the Champions League for the second successive season, UEFA distributions declined by €11.7m due to a reduced market pool contribution.

AC Milan: Revenue profile (€m)



- Matchday €24.9m (£20.8m)
- Broadcasting €122.7m (£102.6m)
- Commercial €102.1m (£85.4m)
- Five year revenue total
- DFML position



As for the majority of Italian clubs, due to declining attendances and outdated stadia matchday revenue remains the main area for improvement. This decreased by 6% to €24.9m in 2013/14, representing only 10% of total revenue. The fact that the club is in the bottom four Money League earners from this source emphasises the need for significant improvement in the matchday experience. The club continues to assess options for its future home stadium and knows that this is a key development to ensure long term growth.

Note: AC Milan received distributions of €39.7m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue (includes €2.1m for participating in the Champions League play-off round).

Emirates made a positive commercial commitment in 2014, renewing its shirt sponsorship deal for a reported value of at least €85m over five years. Commercial revenue could prove critical to Milan's short term future placing in the Money League with neither broadcast or matchday sources likely to improve significantly. It is unlikely, however, that this will be enough for them to regain their top ten position in the near future.



13. Tottenham Hotspur

2014 Revenue
€215.8m
 (£180.5m)

2013 Revenue
 €172m (£147.4m)
 Position: 14th

Domestic league
 position 2013/14
6th

Twitter
 followers
1m

Average league
 match attendance
35,899

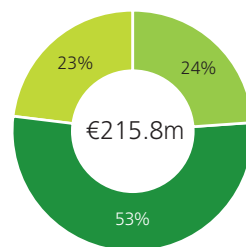
Tottenham Hotspur retain their position as the sixth ranked English club in the Money League, and rise one place to 13th position overall with total revenue increasing by £33.1m (22%) to £180.5m. On the pitch Spurs reaffirmed their top six status by securing qualification for the UEFA Europa League, but fell short of their desired aim of UEFA Champions League qualification.

The enhanced Premier League deals meant Spurs' broadcast revenue increased significantly by £32.5m (52%) to £94.8m. Spurs also signed an agreement with Pitch International to distribute Spurs TV globally, with deals being signed for territories in Asia and the Middle East. The global popularity of the Premier League creates the opportunity for its clubs to look to monetise such additional content options.

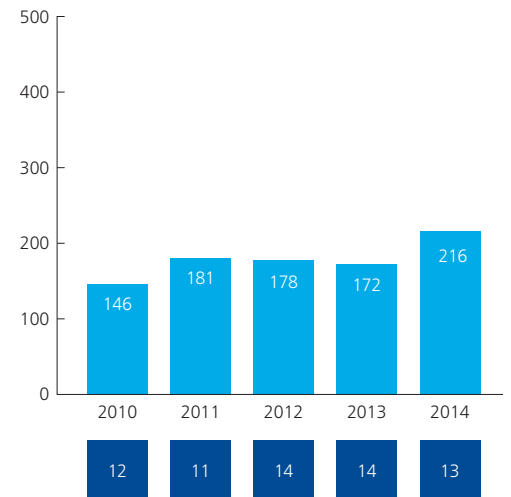
Matchday revenue increased by 11% to £43.9m, with White Hart Lane continuing to be effectively at full capacity for all home games in the Premier League season. Spurs' planned development of a new stadium continues to progress. Current reports suggest that they may need to find a temporary home for the 2017/18 season whilst the stadium work is completed, a scenario not anticipated previously.

Spurs' commercial revenues decreased by 8% to £41.8m, a drop of £3.5m. 2013/14 was the final year of Spurs' dual shirt sponsorship arrangement, with Hewlett-Packard on the shirt front for Premier League matches, and AIA taking the cup (both domestic and European) matches. AIA is now the sole shirtfront sponsor for all competitions for the next five years from 2014/15. This deal should see commercial revenue increase in next year's edition of the Money League.

Tottenham Hotspur: Revenue profile (€m)



- Matchday €52.5m (£43.9m)
- Broadcasting €113.3m (£94.8m)
- Commercial €50m (£41.8m)
- Five year revenue total
- DFML position



Spurs' short term chances of regaining a place in the Money League top ten hinge on qualification for the Champions League. This, twinned with the completion of the planned new stadium development would give Tottenham the chance to consolidate that position. Without success in those two areas, the chance of Spurs moving up the Money League is limited.

Note: Tottenham Hotspur received distributions of €5.9m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.



14. Schalke 04

2014 Revenue
€213.9m
 (£178.9m)

2013 Revenue
 €198.2m (£169.9m)
 Position: 13th

Domestic league
 position 2013/14
3rd

Twitter
 followers
0.3m

Average league
 match attendance
61,269

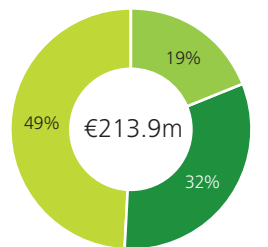


The return from injury of star striker Klaas-Jan Huntelaar saw the Royal Blues dig themselves out of a relatively tight spot to finish the 2013/14 Bundesliga season in third position, gaining automatic entry to the UEFA Champions League, a competition that is crucial to sustaining the club's position in the Money League top 20.

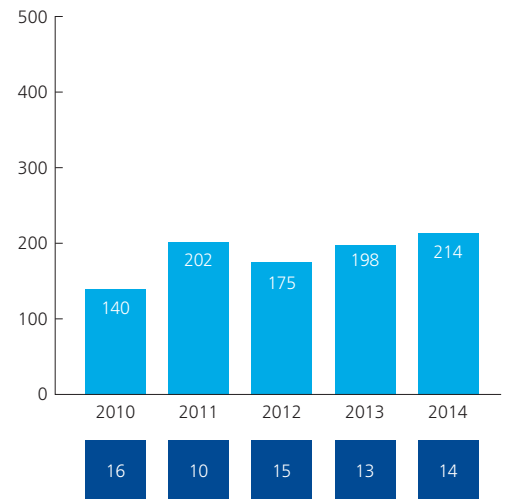
Like their Bundesliga rivals in the Money League, the majority of Schalke's €15.7m total revenue growth came from commercial sources, which rose 12% (€11.5m) to €104.3m, representing 49% of total revenues of €213.9m.

The Royal Blues are one of the most popular clubs in Germany, as shown by another season with an average Bundesliga attendance exceeding 61,000, and Schalke are now looking to grow their international profile, particularly via social media. In April 2014 Schalke became the first German club to use 'Global Pages' on Facebook, which delivers content tailored specifically to different regions around the world. In addition, the club has official pages on China's three biggest social networking sites and an official website available in five different languages.

Schalke 04: Revenue profile (€m)



- Matchday €41.1m (£34.4m)
- Broadcasting €68.5m (£57.3m)
- Commercial €104.3m (£87.2m)
- Five year revenue total
- DFML position



This global expansion appears to be focusing on the Asian market and China in particular. Summer 2014 saw the Gelsenkirchen club add two major Chinese partners in Huawei and Hisense and plans were subsequently announced to set up a football academy in Beijing. This reflects Schalke's commitment to its renowned youth academy system, which saw 11 home-grown players in the 2013/14 Bundesliga squad, including emerging stars such as Julian Draxler and Max Meyer.

Note: Schalke 04 received distributions of €25.8m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue (includes €2.1m for participating in the Champions League play-off round).

Retaining this talent will require continued participation in the Champions League. Facing a challenging tie against holders Real Madrid in the round of 16 in 2014/15, and lying in fifth place in the Bundesliga at the halfway point, Die Knappen's youthful squad will need to work hard at the coal-face to ensure they achieve their pre-season target of qualification for Europe's elite competition.

15. Atlético de Madrid

2014 Revenue
€169.9m
 (£142.1m)

2013 Revenue
 €120m (£102.8m)
 Position: 20th

Domestic league
 position 2013/14
1st

Twitter
 followers
1.4m

Average league
 match attendance
39,975

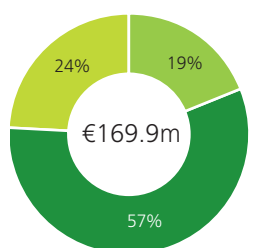


Club Atlético de Madrid secured their first La Liga title in 18 years with a dramatic final day draw at FC Barcelona, in the process breaking the dominance of Spain's 'big two', who had won each of the previous nine titles between them. It could have been even better for Diego Simeone's men, who were just moments away from winning their first ever UEFA Champions League title, before city rivals Real Madrid snatched away their hopes of a glorious double.

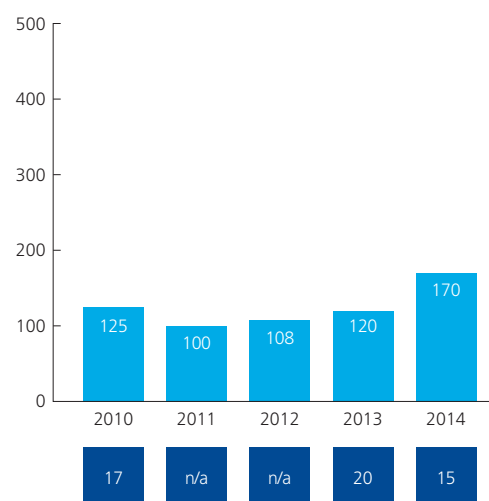
The scale of Atlético's achievement, in not only challenging, but defeating Barcelona and Real Madrid in securing the La Liga title, in spite of the significant financial disparity, cannot be overstated. Both clubs generated around three times the revenue of Los Rojiblancos in 2013/14, despite Atlético posting an increase of almost €50m (42%) themselves. Atlético are the only top 20 Money League team placed outside the top ten to win their domestic title.

By far the largest contributor to Atlético's revenue increase was broadcast revenue, which grew by 84%, from €52.5m to €96.5m. The club's run to the UEFA Champions League final resulted in them receiving €50m in UEFA distributions – almost ten times what they had received the previous season in the Europa League. The value of participation, and progress, in European football's premier competition, is rarely better illustrated.

Atlético de Madrid: Revenue profile (€m)



- Matchday €32.5m (£27.2m)
- Broadcasting €96.5m (£80.7m)
- Commercial €40.9m (£34.2m)
- Five year revenue total
- DFML position



Matchday revenue increased by €5m (18%) to €32.5m, with average home league match attendances increasing by 5%, and the club playing two more home matches than in 2012/13.

Commercial revenue, however, increased by just 2% to €40.9m, and the club will look to use its recent on-pitch success as a selling point to boost this revenue source further in the future. Barcelona generated more than four times this amount from commercial partners in 2013/14, and Real Madrid almost six times as much.

Securing commercial deals commensurate with their recent on-pitch success will help Atlético as they look to invest in the on-pitch talent to help them continue to challenge Barcelona and Real Madrid over the coming years.

Note: Atlético de Madrid received distributions of €50m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

16. Napoli

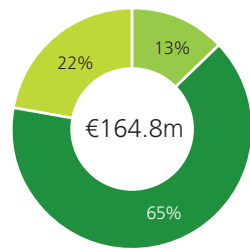
2014 Revenue €164.8m (£137.8m)	2013 Revenue €116.4m (£99.8m) Position: n/a	Domestic league position 2013/14 3rd	Twitter followers 0.5m	Average league match attendance 38,045
----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------------------------

The summer of 2013 saw Napoli appoint Rafa Benitez as manager and substantially overhaul the playing squad in an attempt to build on the club's qualification for the 2013/14 UEFA Champions League. Subsequently, Napoli generated €164.8m in revenue to regain a place in the Money League top 20, after a one year absence.

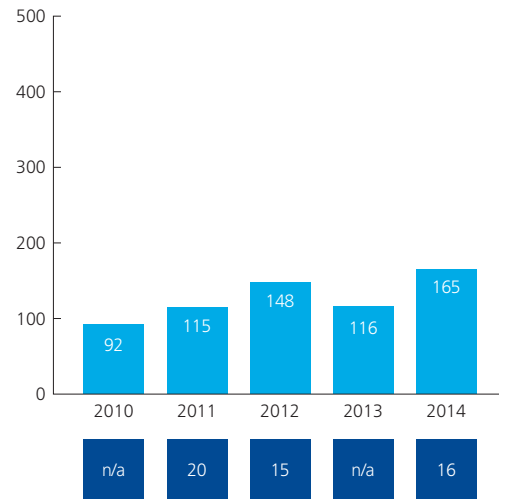
It was this participation in the group stage of the Champions League and subsequently Europa League, that generated €40.2m in UEFA distributions and drove the substantial 59% (€39.7m) increase in broadcast revenues that has propelled them back into the Money League.

Napoli's participation in the Champions League was also the primary reason behind the 38% (€5.8m) increase in matchday revenues from the prior season, more than offsetting a decline in matchday revenues from home league matches. The club's success in the domestic cup also contributed a net €2.1m to matchday revenues including its share from away matches. Whilst a 38% increase is impressive, this must be set in the context of the prior season's matchday revenues of just €15.1m, reflecting the outdated stadium experience at most Italian clubs. Internazionale were the only Money League club to make less revenue from matchday sources.

Napoli: Revenue profile (€m)



- Matchday €20.9m (£17.5m)
- Broadcasting €107.1m (£89.5m)
- Commercial €36.8m (£30.8m)
- Five year revenue total
- DFML position



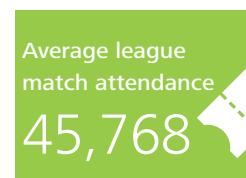
However, change may be on the way. Following the payment of outstanding rent an agreement was reportedly reached in April 2014 with the city council to secure the club's future at the Stadio San Paolo, with a significant renovation of the stadium being supported by the Italian Olympic Committee. Of more immediate concern are reports that a record low 6,500 season tickets were sold prior to the start of the 2014/15 season, just over 10% of the 60,240 stadium capacity.

Note: Napoli received distributions of €40.2m from UEFA in respect of their participation in European competitions, included in broadcasting revenue.

The club may struggle to retain its top 20 position in the next Money League after defeat in the Champions League play-off round for the 2014/15 competition, despite subsequently topping their Europa League group.



17. Internazionale

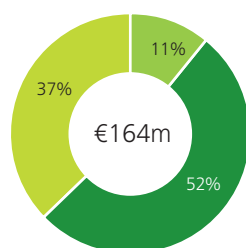


Revenue for Internazionale, one of the Money League's ten ever present clubs, declined only marginally to €164m in 2013/14 but resulted in a drop of two places to 17th, their lowest ever position. Inter's on-pitch league performance did improve from 2012/13, finishing in fifth position in Serie A and qualifying for the UEFA Europa League, after a year's absence from European competitions.

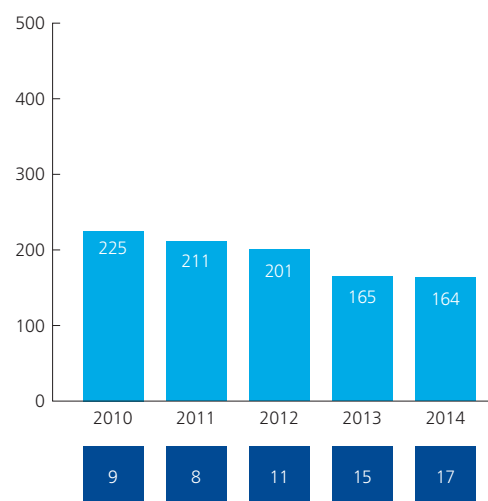
Broadcast remains the most important source of revenue for Inter and despite a drop of 10% to €84.8m, still accounted for 52% of all revenue. The lack of European football for the first time since 1999/00, meant that the Nerazzurri missed out on any distributions from UEFA in 2013/14. A successful return to the knockout stages of the Europa League in 2014/15 will provide a broadcast revenue boost for next year's edition, but the club needs to be competing in the UEFA Champions League, and enjoying the greater revenue distributions that the competition provides, to move back up the Money League.

Despite a 9% increase in average attendance for league fixtures, matchday revenue decreased (3%) to €18.8m. This was due to playing eight fewer home games after an early exit from the Coppa Italia and the lack of European football. €18.8m is the lowest matchday revenue of all the Money League clubs.

Internazionale: Revenue profile (€m)



- Matchday €18.8m (£15.7m)
- Broadcasting €84.8m (£70.9m)
- Commercial €60.4m (£50.5m)
- Five year revenue total
- DFML position



Commercial revenue was a growth area for Inter in 2013/14, rising by 18% to €60.4m. The existing Pirelli shirt sponsorship and Nike kit manufacturer deals formed a significant part of this sum, with it being reported during the season that Nike will be extending their sponsorship for a further ten years.

With a successful return to the Europa League in 2014/15, as well as an impressive flow of commercial partnership announcements, Internazionale will stand a good chance of retaining their status as a Money League ever-present. However, if their on-pitch struggles in Serie A were to continue, causing a continued absence from the Champions League, with no short term chance to increase revenue from matchday sources, this could see the club slip out of the Money League for the first time.

18. Galatasaray

2014 Revenue
€161.9m
 (£135.4m)

2013 Revenue
 €157m (£134.6m)
 Position: 16th

Domestic league
 position 2013/14
2nd

Twitter
 followers
4.8m

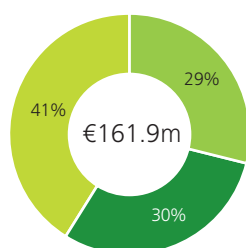
Average league
 match attendance
35,000

Galatasaray is the only club from outside a 'big five' league in the Money League top 20, with revenue of €161.9m in 2013/14. This is a small increase from the previous season's €157m but other clubs' progress results in a two place drop to 18th. On the pitch, 2013/14 was reasonably successful, with the club finishing runner-up in the Super Lig to Fenerbahçe, progressing to the last 16 of the UEFA Champions League and winning the Turkish Cup for a record 15th time.

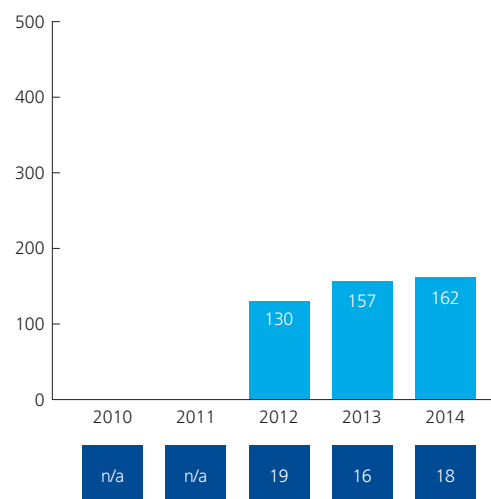
Galatasaray's revenue is underpinned by a strong level of matchday revenue. This increased from €35.4m to €47.1m in 2013/14 (a 33% euro increase, 50% in local currency) and of the other clubs in the Money League top 20 only Arsenal have a greater reliance on this revenue stream. The Turk Telekom Arena, with a capacity of over 50,000 and enhanced matchday experience for spectators, is a great asset.

Broadcast revenue fell by 8% to €47.7m in 2013/14, in contrast to the 54% increase that was experienced in 2012/13. This decline is largely due to a €3.7m drop in UEFA broadcast distributions, with the club exiting the Champions League one stage earlier. In local currency, however, broadcast revenue grew by 4%. With 30% of total revenue coming from broadcast sources, this represents the third lowest proportion of any club in the Money League top 20, and will likely decrease with the club failing to progress from the group stage in the 2014/15 Champions League.

Galatasaray: Revenue profile (€m)



- Matchday €47.1m (£39.4m)
- Broadcasting €47.7m (£39.9m)
- Commercial €67.1m (£56.1m)
- Five year revenue total
- DFML position



Galatasaray's commercial revenue reduced by 4% in euro terms (although grew by 8% in local currency) but remains competitive due to the huge popularity of the club – they are the fifth most followed Money League club on Twitter. A new shirt sponsorship deal, with the club having different shirt sponsors for domestic (Huawei) and European (Turkish Airlines) matches in 2014/15 will help in this regard, but further gains will be needed to compensate for the decline in broadcast revenue if the club is to maintain its top 20 Money League status in the next edition.

Note: Galatasaray received distributions of €21m from UEFA in respect of their participation in European competition, included in broadcasting revenue (including amount withheld by UEFA due to non-compliance with Financial Fair Play regulations).



19. Newcastle United

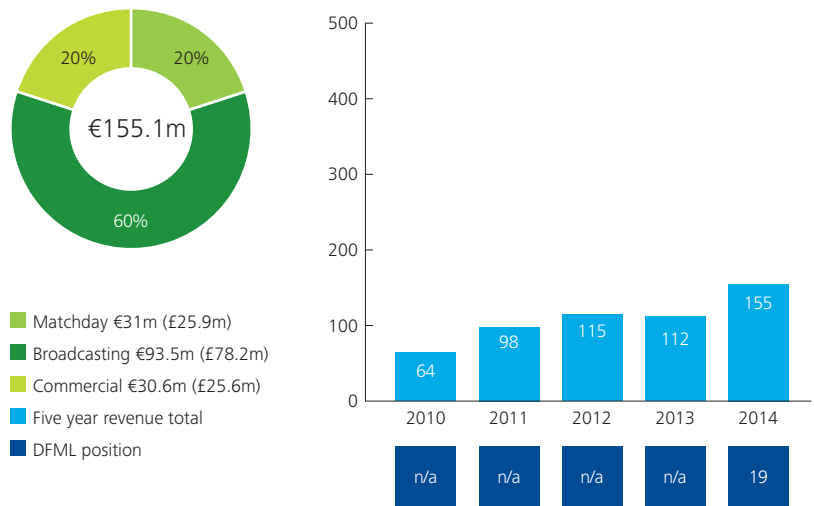
2014 Revenue €155.1m (£129.7m)	2013 Revenue €111.9m (£95.9m) Position: n/a	Domestic league position 2013/14 10th	Twitter followers 0.5m	Average league match attendance 50,688
----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------------------------

Newcastle United return to the Money League in 19th place after increasing revenues by 35% to £129.7m. On the pitch the Magpies endured a frustrating season; exiting both cup competitions in the early rounds, and suffering home and away defeats to arch rivals Sunderland before finally finishing in 10th place in the Premier League.

Newcastle's broadcast revenue, much like the other English clubs, increased significantly by £27.2m (53%) to £78.2m thanks to the new Premier League broadcast deals. This offset the loss of UEFA distributions (€5.3m) as a result of Newcastle's run to the quarter-final stages of the UEFA Europa League the previous season.

Newcastle's lack of European football in 2013/14 resulted in four fewer home matches being played at St James' Park, which decreased matchday revenue by 7% to £25.9m. The St James' Park average attendance of 50,688 for the Premier League season was the third highest in the division.

Newcastle United: Revenue profile (€m)



Commercially, revenue increased by an impressive 50% to £25.6m in 2013/14. This was the first year of the controversial shirt sponsorship agreement with Wonga, as well as the continuation of long term partnerships with Puma and Thomas Cook, and the addition of online gaming brand 138.com. With Wonga and Thomas Cook already signed up to long term agreements, and Puma recently announcing a long term contract extension at the start of the 2014/15 season, Newcastle United are commercially in the strongest position in their history.

After being an ever present in the Money League until 2007/08, the new Premier League broadcast deal has helped propel Newcastle United back into the Money League top 20 this year. Given the strong commercial performance of the club coupled with the Toon Army's continuing support in their impressive numbers, Newcastle should be capable of an extended stay in the Money League in future editions.



20. Everton

2014 Revenue
€144.1m
 (£120.5m)

2013 Revenue
 €100.8m (£86.4m)
 Position: n/a

Domestic league
 position 2013/14
5th

Twitter
 followers
0.5m

Average league
 match attendance
37,732

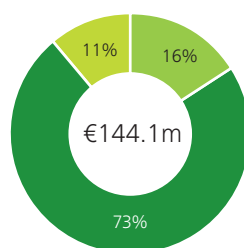


Everton's successful 2013/14 campaign sees them appear in the Money League top 20 for only the second time in the publication's 18-year history, and for the first time since 2004/05. Roberto Martinez's men only narrowly missed out on Champions League qualification, and their eventual fifth-placed finish secured European football at Goodison Park for the first time since 2009/10.

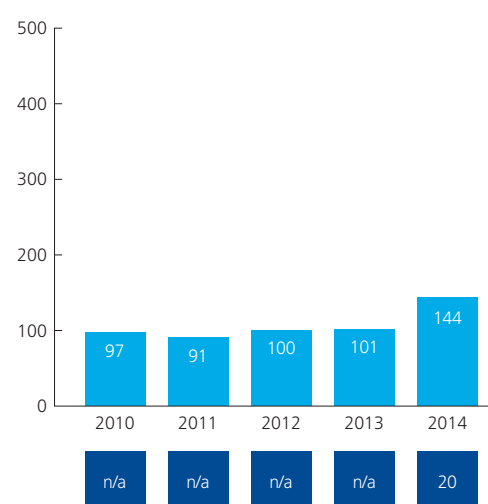
In keeping with a recurring theme in this year's Money League, it is the Premier League's huge broadcasting deals that have catapulted Everton back into the top 20. The Merseyside club earned £88.5m (€105.8m) from broadcasting in 2013/14. This compares with £55.7m (€65m) in 2012/13 – an increase of almost 60%. To put this into context, Everton's broadcast revenue in 2013/14 was greater than the club's total revenue in 2012/13, and is substantially higher than that earned by French Champions, Champions League quarter-finalists and fifth-placed Money League club Paris Saint-Germain.

The Toffees' matchday revenue grew by 11%, but the club are unable to match many of their rivals in this respect, given the limitations of their existing facilities at Goodison Park. A new stadium has been high on the agenda for many years, and Everton hopes to submit a planning application for a site in Walton Hall Park this year, but the complexities are such that a move from Goodison may well be some time away yet.

Everton: Revenue profile (€m)



- Matchday €23.1m (£19.3m)
- Broadcasting €105.8m (£88.5m)
- Commercial €15.2m (£12.7m)
- Five year revenue total
- DFML position



Commercial revenue of £12.7m (€15.2m) is the lowest in the Money League, and is less than half that of the next lowest club, Newcastle United. The Blues outsource some major commercial operations, thus reducing the reported revenue, but their main sponsorship agreements with Umbro and Chang are on a completely different scale to those enjoyed by some of their Premier League rivals, who are regular participants in the UEFA Champions League. On-pitch success, further international development, and a new stadium, are three crucial ingredients that may help Everton bridge some of this gap in the future.

Everton's appearance in this season's Money League is a welcome reflection of the positive work both on and off the pitch at Goodison Park. The club faces tough competition, not least from domestic rivals, to keep its place in the Money League top 20 next year.

Delivering more to sport



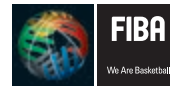
Strategic assessment of the Scottish Professional Football League.



Development of a strategic plan to support Prostate Cancer UK's activities in sport.



Study regarding the economic impact of the NFL International series on London and the UK.



Support to FIBA on strategic projects.



Support to the WRU in reviewing its broadcasting strategy.

Deloitte has a unique focus on the sports sector, in the UK and across the world. Our experience, long-standing relationships and understanding of the industry mean we bring valuable expertise to any project from day one.

For over 20 years we have worked with more sports organisations than any other advisers.

Our specialist Sports Business Group at Deloitte provides consulting, business advisory and corporate finance services including:

- Business planning
- Revenue enhancement and cost control
- Market analysis and benchmarking
- Strategic review
- Economic impact studies
- Sports venue development
- Sports regulation advice
- Due diligence
- Corporate finance advisory
- Business improvement and restructuring
- Forensic and dispute services

Services provided by our specialist team of sport and leisure consultants within Deloitte Real Estate include:

- Project and programme management
- Feasibility studies
- Design appraisal
- Bank monitoring
- Cost management advice
- Planning and development
- Business rates

Deloitte are also audit and tax advisers to many sports businesses.

For further details on how Deloitte can add value to your project and your business, visit our website www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup or contact Dan Jones.

Telephone: +44 (0)161 455 8787
Email: sportsteamuk@deloitte.co.uk

Premier League
clubs make up
14 of the top 30
revenue generating
clubs globally,
a Money League
record.

Contacts

Sports Business Group

Dan Jones, Paul Rawnsley, Alan Switzer, Austin Houlihan
Telephone: +44 (0)161 455 8787
PO Box 500, 2 Hardman Street, Manchester, M60 2AT, UK
E-mail: sportsteamuk@deloitte.co.uk
www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.co.uk/about for a detailed description of the legal structure of DTTL and its member firms.

Deloitte LLP is the United Kingdom member firm of DTTL.

This publication has been written in general terms and therefore cannot be relied on to cover specific situations; application of the principles set out will depend upon the particular circumstances involved and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from acting on any of the contents of this publication. Deloitte LLP would be pleased to advise readers on how to apply the principles set out in this publication to their specific circumstances. Deloitte LLP accepts no duty of care or liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

© 2015 Deloitte LLP. All rights reserved.

Deloitte LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales with registered number OC303675 and its registered office at 2 New Street Square, London EC4A 3BZ, United Kingdom.
Tel: +44 (0) 20 7936 3000 Fax: +44 (0) 20 7583 1198.

Designed and produced by www.heliographic.co.uk

ПРИЛОГ 2

Извештај ревизорске куће *БДО Београд*



PRETHODNA REVIZIJA FUDBALSKIH KLUBOVA - finansijski izveštaji za 2013. godinu -

Beograd, februar 2014. godine

CILJEVI PRETHODNE REVIZIJE

- Dijagnoza finansijskog stanja u svakom klubu ponaosob.
- Izvori finansiranja
- Stanje obaveza (zaposleni, transferi, porezi i dopirnosi, menadžeri, ostale obaveze)
- Stanje neto imovine (kapitala)
- Budžet po sezoni
- Mišljenje revizora iz prethodne godine
- Planirane finansijske informacije
- Organizacija finansijskog izveštavanja
- Organizacija praćenja ugovora prema igračima
- Situacija sa stadionom
- Očekivane poteškoće u licenciranju za sezonu 2014/2015
- Preporuke date klubu

Rekapitulacija 1

Klub	Statusna organizacija	Poslovanje preko drugog pravnog lica	Budzet (troškovi sezone) EUR milion	Učešće transfera u izvorima finansiranja (%)	Učešće grada u izvorima finansiranja (%)
OFK Beograd	Udruženje građana	ne	1.6	90%	0%
Sloboda Užice	Udruženje građana	ne	0.8	50%	40%
Spartak Subotica	Udruženje građana	ne	1	74%	0%
Mladost Lučani	Udruženje građana	da	n/a	n/a	n/a
Radnički 1923 Kragujevac	Udruženje građana	ne	1	48%	40%
Vojvodina	Udruženje građana	ne	2.9	71%	0.4%
Napredak	Udruženje građana	da	1.6	9%	0%
Donji Srem	Udruženje građana	ne	0.3	19%	27%
Metalac	Udruženje građana	ne	0.4	0%	0%
Jagodina	Udruženje građana	ne	1.7	44%	32%
Radnički Niš	Udruženje građana	ne	1.1	0%	38%
Borac Čačak	Udruženje građana	ne	0.8	83%	8%
Sloga Kraljevo	Udruženje građana	ne	0.1	0%	89%
Novi Pazar	Udruženje građana	da	n/a	n/a	5.4%
Rad Beograd	Društveno preduzeće	ne	n/a	90%	0%
Crvena Zvezda	Udruženje građana	delimično	15	36%	0%

Rekapitulacija 2

Klub	Stanje obaveza (EUR milion)			Stanje neto imovine (kapitala) EUR milion	Situacija sa stadionom	Isplate dela zarada po članu 84a
	Transferi	Zaposleni	Porezi i doprinosi			
OFK Beograd	0.062	n/a	n/a	-0.120	bez dozvole za korišćenje	da
Sloboda Užice	-	n/a	n/a	-0.367	pravo korišćenja	da
Spartak Subotica	-	0.014	0.007	0.233	pravo korišćenja	ne
Mladost Lučani	-	-	-	n/a	pravo korišćenja	ne
Radnički 1923 Kragujevac	-	-	-	-0.455	pravo korišćenja	da
Vojvodina	0.538	0.844	0.504	-2.565	pravo korišćenja	da
Napredak	-	0.155	0.080	-1.122	pravo korišćenja	da
Donji Srem	-	0.010	0.023	-0.165	pravo korišćenja	ne
Metalac	-	0.004	0.002	-0.016	nejasno	da
Jagodina	-	0.118	0.067	0.026	pravo korišćenja	da
Radnički Niš	-	0.079	0.128	-0.600	pravo korišćenja	da
Borac Čačak	0.023	0.008	0.005	-0.204	bez dozvole za korišćenje	da
Sloga Kraljevo	-	-	-	-0.216	bez dozvole za korišćenje	ne
Novi Pazar	n/a	0.057	0.034	n/a	pravo korišćenja	ne
Rad Beograd	0.025	0.27	0.98	-1.500	bez dozvole za korišćenje	da
Crvena Zvezda	2.9	4.784	3.596	-14.500	vlasništvo	da

ZAKLJUČAK

1. NESTABILNOST IZVORA FINANSIRANJA I IZRAŽENA NELIKVIDNOST

- VELIKO UČEŠĆE TRANSFERA U IZVORIMA FINANSIRANJA
- PRIHODI OD TV PRAVA I PRODAJE ULAZNICA SU ZANEMARLJIVO MALI U ODNOSU NA PRIHODE OD TRANSFERA I DONACIJA
- NEPOSTOJANJE BUDŽETA I NEMOGUĆNOST REALNOG PLANIRANJA
- POSLOVNI RAČUN ČESTO U BLOKADI
- RAZLIČITI NAČINI BORBE U PREVAZILAŽENJU NAVEDENIH PROBLEMA

IZRAŽEN RIZIK OD BANKROTA I UGROŽEN NASTAVAK POSLOVANJA

2. POSLOVANJE SA GUBITKOM I NAGOMILAVANJE GUBITAKA

- GOTOVO SVI KLUBOVI IMAJU NEGATIVAN KAPITAL (GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA)
- U TRENUTNIM USLOVIMA NIJE MOGUĆE POZITIVNO POSLOVANJE (POKRIVANJE RASHODA PRIHODIMA OD REDOVNE FUDBALSКИH AKTIVNOSTI KOJA NE PODRAZUMEVA TRANSFERE I DONACIJE)

3. DOMINANTNI OBLIK STATUSNE ORGANIZACIJE SU UDRUŽENJA GRAĐANA

ZAKLJUČAK

4. NEJASNOĆE KOD PRIMENE PORESKIH ZAKONA

- RAZLIČITO TUMAČENJE ZAKONA PRILIKOM OBRAČUNA POREZA I DOPRINOSA
- INDICIJE POSTOJANJA SELEKTIVNE PRIMENE PROPISA PRILIKOM KONTROLE PU

NEOPHODAN SVEOBUH VATAN ZAJEDNIČKI NASTUP ZA JASNO DEFINISANJE PORESKIH PROPISA I ODNOSA PREMA KLUPSKOM FUDBALU UOPŠTE

5. POSTOJE INDICIJE DA SE KOD ZNAČAJNOG BROJA KLUBOVA VRŠE NETRANSPARENTNE ISPLATE

- OVAKVE ISPLATE NISU OBUHVAĆENE U POSLOVNIM KNJIGAMA KLUBA
- OVAKVE ISPLATE NE PRATE PLAĆANJE PRIPADAJUĆIH POREZA
- NAVEDENO PRAVI I VELIKI PROBLEM PRILIKOM LICENCIRANJA
- RIZIK OD IZBEGAVANJA PLAĆANJA POREZA I PRANJA NOVCA, MOŽE IMATI VRLO NEGATIVNE POSLEDICE NA BUDUĆNOST KLUPSKOG FUDBALA U SRBIJI.

RIZIK FINANSIRANJA I POSLOVANJA IZVAN ZAKONSKIH OKVIRA I UTAJA POREZA

ZAKLJUČAK

6. ZNAČAJAN BROJ KLUBOVA IMA PROBLEM SA STADIONOM ODNOSNO INFRASTRUKTUROM
7. ZNAČAJAN BROJ KLUBOVA NEMA POSLOVNU EVIDENCIJU KOJA OMOGUĆAVA UVID U STANJE DUGOVA I OSTALE NEOPHODNE FINANSIJSKE INFORMACIJE
8. MANJI BROJ KLUBOVA POSLUJE PREKO DRUGOG PRAVNOG LICA ŠTO JE NEPRIHVATLJIVO SA STANOVIŠTA KRITERIJUMA LICENCIRANJA
9. POJEDINE LOKALNE REVIZORSKE KUĆE IZVEŠTAVAJU VRLO NEPRILAGOĐENO ZAHTAVIMA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA ZA FUDBALSKE KLUBOVE, NAROČITO U POGLEDU MNOGIH SPECIFIČNOSTI KOJE ZAHTEVA PROCES LICENCIRANJA
- 10. STRIKTNO POSMATRANO DOBAR DEO SRPSKIH FUDBALSKIH KLUBOVA NIJE U STANJU DA ZADOVOLJI FAIR PLAY PRAVILA I KRITERIJUME ZA TAKMIČENJA U ORGANIZACIJI UEFA. ZNAČAJAN BROJ KLUBOVA NE ISPUNJAVA KRITERIJUME DOMAĆEG PRAVILNIKA ŠTO JE DO SADA IMALO ZA POSLEDICU KRŠENJE ODREDABA PRAVILNIKA ZA LICENCIRANJE I OBESMIŠLJAVALO CILJEVE PRAVILNIKA ZA LICENCIRANJE**

ПРИЛОГ 3

Извештај о раду Дечије фудбалске асоцијације - *Мини Макси лига*

IZVOD STATISTIKE IZ BAZE PODATAKA MMFL

REGION VOJVODINA

Sezona:	2015-2016
Region:	Vojvodina

Datum:	12.02.2016
Vreme:	0:00

		MMFL (gradske lige)						
		Apatin	Kikinda	Nova Pazova	Subotica	Vršac	Zrenjanin	
1	Verifikovani klubovi	8	10	12	6	9	16	
2	Verifikovane ekipe	28	18	32	25	30	43	
3	Registrovani igrači (sve sezene)	148	244	250	298	333	274	
4	Verifikovani igrači	147	176	227	16	260	156	
5	Broj klubova sa registrovanim igračima	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
5	Broj izvršenih rasporedjivanja igrača	200	215	210	222	283	172	
6	Objavljeni rasporedi	ne	ne	ne	ne	delimično	ne	
7	Uneti rezultati	ne	ne	ne	ne	delimično	ne	
8	Dostavljene informacije iz lige	da	ne	ne	ne	ne	ne	
9	SMS akcija	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
10	Komunikacija sa administratorom - telefon	da	da	da	da	da	da	
11	Odgovaranje na mail-ove	da	da	da	da	da	da	
12	Napomena	Na osnovu informacije od direktora, ekipe imaju u proseku manje igrača od 10 pa ne može da ispuni zahtev	Verifikovano 176 a limit za 18 ekipa je 126. Ispunili su uslov (preko 70%)	Verifikovano 227 a limit za 32 ekipa je 224. Ispunili su uslov (preko 70%)	Verifikovano 16 a limit za 25 ekipa je 175. TREBA DA DOPUNE!!!	Verifikovano 260 a limit za 30 ekipa je 210. Ispunili su uslov (preko 70%)	Verifikovano 156 a limit za 43 ekipa je 301. TREBA DA DOPUNE!!!	

IZVOD STATISTIKE IZ BAZE PODATAKA MMFL

REGION ZAPADNA SRBIJA I KIM

Sezona:	2015-2016
Region:	Zapad

Datum:	12.02.2016
Vreme:	0:00

		MMFL (gradske lige)							
		Čačak-Kraljevo	Kos.Mitrovica	Kragujevac	Lazarevac	Novi Pazar	Šabac	Smd.Palanka	Velika Plana
1	Verifikovani klubovi	11	3	0	8	10	21	7	8
2	Verifikovane ekipe	25	21	0	20	13	67	27	27
3	Registrovani igrači (sve sezene)	302	86	nedostupno	207	232	362	221	310
4	Verifikovani igrači	244	62	0	169	181	333	137	233
5	Broj klubova sa registrovanim igračima	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
5	Rasporedjeni igrači	267	0	0	0	14	228	137	225
6	Objavljeni rasporedi	da	ne	ne	ne	delimično	da	da	da
7	Uneti rezultati	da	ne	ne	ne	ne	da	da	ne
8	Dostavljene informacije iz lige	ne	ne	ne	ne	ne	ne	da	ne
9	SMS akcija	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
10	Komunikacija sa administratorom - telefon	da	da	ne	da	da	da	da	da
11	Odgovaranje na mail-ove	da	da	ne	da	da	da	da	da
12	Napomena	Verifikovano 244 a limit za 25 ekipa je 175. Ispunili su uslov (preko 70%)	Verifikovano 62 a limit za 21 ekipa je 147. TREBA DA DOPUNE!!!	TREBA DA DOPUNE!!!	Verifikovano 169 a limit za 20 ekipa je 140. Ispunili su uslov (preko 70%)	Verifikovano 181 a limit za 13 ekipa je 91. Ispunili su uslov (preko 70%)	Verifikovano 333 a limit za 67 ekipa je 469. TREBA DA DOPUNE!!!	Verifikovano 137 a limit za 27 ekipa je 189. TREBA DA DOPUNE!!!	Verifikovano 233 a limit za 27 ekipa je 189. Ispunili su uslov (preko 70%)

IZVOD STATISTIKE IZ BAZE PODATAKA MMFL

REGION BEOGRAD

Sezona:	2015-2016
Region:	Beograd

Datum:	12.02.2016
Vreme:	0:00

		MMFL (gradske lige)						
		Beograd	Novi Beograd					
1	Verifikovani klubovi	37	0					
2	Verifikovane ekipe	88	0					
3	Registrovani igrači (sve sezene)	800	nedostupno					
4	Verifikovani igrači	513	0					
5	Broj klubova sa registrovanim igračima	n/a	n/a					
5	Rasporedjeni igrači	134	0					
6	Objavljeni rasporedi	delimicno	ne					
7	Uneti rezultati	ne	ne					
8	Dostavljene informacije iz lige	da	ne					
9	SMS akcija	n/a	n/a					
10	Komunikacija sa administratorom - telefon	da	ne					
11	Odgovaranje na mail-ove	da	ne					
12	Napomena	Verifikovano 513 a limit za 88 ekipa je 616. TREBA DA DOPUNE!!!	TREBA DA DOPUNE!!!					

IZVOD STATISTIKE IZ BAZE PODATAKA MMFL

REGION ISTOČNA SRBIJA

Sezona:	2015-2016
Region:	Istok

Datum:	12.02.2016
Vreme:	0:00

		MMFL (gradske lige)							
		Bor	Jagodina	Kladovo	Kruševac	Leskovac	Niš	Pirot	Vranje
1	Verifikovani klubovi	8	0	5	16	18	16	0	9
2	Verifikovane ekipe	17	0	0	39	0	56	0	0
3	Registrovani igrači (sve sezene)	53	nedostupno	19	515	0	594	nedostupno	185
4	Verifikovani igrači	8	0	0	233	0	382	0	0
5	Broj klubova sa registrovanim igračima	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
5	Rasporedjeni igrači	0	0	0	266	0	443	0	0
6	Objavljeni raspoređi	ne	ne	ne	da	ne	ne	ne	ne
7	Uneti rezultati	ne	ne	ne	da	ne	ne	ne	ne
8	Dostavljene informacije iz lige	ne	ne	da	ne	ne	ne	ne	ne
9	SMS akcija	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
10	Komunikacija sa administratorom - telefon	da	ne	da	da	da	da	ne	ne
11	Odgovaranje na mail-ove	ne	ne	ne	da	da	da	ne	ne
12	Napomena	Verifikovano 8 a limit za 17 ekipa je 119. TREBA DA DOPUNE!!!	TREBA DA DOPUNE!!!	TREBA DA DOPUNE!!!	Verifikovano 233 a limit za 39 ekipa je 273. TREBA DA DOPUNE!!!	TREBA DA DOPUNE!!!	Verifikovano 382 a limit za 56 ekipa je 392. TREBA DA DOPUNE!!!	TREBA DA DOPUNE!!!	TREBA DA DOPUNE!!!

Popunjenost baze po regionima (%)

* Na bazi 10 igrača u ekipi bez uticaja ženskih ekipa

2015-2016	Kategorije			Na bazi	Popunjenost
	Klubovi	Ekiye Realno	Igrači (V)	x10	%
Vojvodina	61	192	982	1920	51.15
Zapad	68	213	1359	2130	63.80
Beograd	37	120	513	1200	42.75
Istok	72	222	623	2220	28.06
UKUPNO	238	747	3477	7470	

58.3

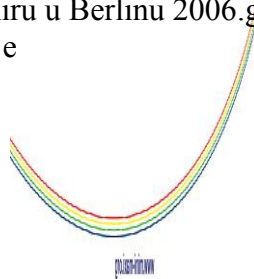


MINI MAXI LIGA SRBIJE

SPISAK IGRAČA (preliminarni – delimično ažuriran 11.03.2015.)

rođenih između 1990-1997 godine koji su se takmičili u utakmicama Mini Maxi lige, bili selektirani od strane Mini Maxi lige za selektivne utakmice i od kojih je veći deo prošao letnje Mini Maxi kampove i obuku u njima, a postali su članovi reprezentativnih selekcija i članovi klubova Super i Prve lige kao i inostranih klubova:

1. **VUK MITOŠEVIĆ**, 1991 godište, počeo u ŠF Vojvodina RMR, Vojvodina, Jagodina
2. **MILOŠ OSTOJIĆ**, 1991 godište, počeo kao igrač ŠF Vukelić u Mini Maxi ligi, FK Partizan, član reprezentativnih selekcija Srbije
3. **FILIP ĐURIČIĆ**, 1992 godište, počeo kao igrač ŠF Obrenovac 1903 u Mini Maxi ligi, kasnije prešao u C.Zvezdu, Benfica, Liverpool, Mainz, Southampton, standardni član seniorske reprezentacije Srbije
4. **JOVAN KRNETA**, 1992 godište, počeo kao igrač ŠF Mondijal u Mini Maxi ligi, Partizan, C. Zvezda, Radnički Kg, Černomorec Odesa, član reprezentativnih selekcija Srbije
5. **GORAN ČAUŠIĆ**, 1992 godište, počeo kao igrač ŠF San Marko u Mini Maxi ligi, Rad, Eshišehirspor, Manisaspor, član fudbalskih selekcija Srbije
6. **MARKO POLETANOVIĆ**, 1993 godište, počeo kao igrač ŠF RMR u Mini Maxi ligi, Vojvodina, Gent, član reprezentativnih selekcija Srbije
7. **FILIP MALBAŠIĆ**, 1992 godište, počeo u ŠF Petlić kao igrač Mini Maxi lige, Rad, Partizan, Legija Gdanjsk, član reprezentativnih selekcija Srbije
8. **STEFAN DIMIĆ**, 1993 godište, počeo kao igrač ŠF Mondijala u Mini Maxi ligi, Partizan, Rad, Čukarički, Sindelić, član reprezentativnih selekcija Srbije
9. **SAŠA VARGA**, 1993 godište, počeo kao igrač ŠF Royal u Mini Maxi ligi, Rad, Lijež, član reprezentativnih selekcija Srbije
10. **SAŠA JOVANOVIĆ**, 1993 godište, počeo kao igrač ŠF Royal u Mini Maxi ligi, Rad, Voždovac, član reprezentativnih selekcija Srbije
11. **MARKO PAVLOVSKI**, 1994 godište, počeo kao igrač ŠFK Nacional u Mini Maxi ligi, OFK Beograd, Porto, član fudbalskih selekcija Srbije
12. **NIKOLA ANTIĆ**, 1994 godište, počeo kao igrač ŠF Bubamara Vukelić u Mini Maxi ligi, kapiten prve selekcije Mini Maxi lige na turniru u Berlinu 2006. godine, Rad, C.Zvezda, Jagodina, i član reprezentativnih selekcija Srbije





13. **PREDRAG GOLUBOVIĆ**, 1994 godište, počeo kao igrač ŠF Mondijal u Mini Maxi ligi, Rad i član U19 fudbalske selekcije Srbije

14. **ANDRIJA LUKOVIĆ**, 1994 godište, počeo kao igrač ŠF Best club u Mini Maxi ligi, Rad, AJNDHOVEN, član reprezentativnih selekcija Srbije

15. **FILIP KOSTIĆ**, 1992 godište, počeo kao igrač ŠF Fitness Kragujevac u Mini Maxi ligi, FK Radnicki, holandski Groningen, Štuttgart, član reprezentativnih selekcija Srbije,

16. **FILIP HOLENDER**, 1994 godište, počeo kao igrač ŠF Fitness u Mini Maxi ligi, Radnički Kragujevac, Akademija fudbala Honved, Honved, reprezentativac Mađarske

17. **NIKOLA NINKOVIĆ**, 1994 godište, počeo kao igrač ŠF Srem Dadex u Mini Maxi ligi, trenutno fudbaler Partizana i član U21 mlade selekcije Srbije

18. **MILAN SAVIĆ**, 1994 godište, počeo kao igrač ŠF Konjarnik u Mini Maxi ligi, prešao u Partizan, trenutno je fudbaler Belgijskog kluba Gent

19. **VUKAN SAVIĆEVIĆ**, 1994 godište, počeo kao igrač ŠF Konjarnik u Mini Maxi ligi, Teretana TAŠ, prešao u C.Zvezdu gde je i dalje njihov član

20. **NIKOLA STOŠIĆ**, golman, 1994 godište, počeo kao golman ŠF Best club u Mini Maxi ligi, presao u Zvezdu, a sada je član Tadžikistanskog šampiona Istikola i ima državljanstvo te zemlje i njihov reprezentativac

21. **MILAN JOKIĆ**, 1995 godište, počeo kao igrač ŠF Fitness u Mini Maxi ligi, Partizan, Zvezda, Voždovac, član reprezentativnih selekcija Srbije

22. **VOJIN STOJANOVIĆ**, 1995 godište, počeo kao igrač ŠF Vračar u Mini Maxi ligi, prešao u Partizan gde je i dalje njihov član

23. **STEFAN BEKO**, 1995 godište, počeo kao igrač ŠFK Nacional, potom prešao u Partizan, trenutno član selekcije U18 Srbije

24. **BOGDAN TEPIĆ**, 1995 godište, počeo kao igrač ŠF RMR Vojvodina, Vojvodin, OFK Beograd, član reprezentativnih selekcija Srbije

25. **MILAN SPREMO**, 1995 godište, počeo u ŠF RMR Vojvodina, Futog, član Vojvodine i član selekcije Srbije U18

26. **RASTKO ŠULJAGIĆ**, golman, 1995 godište, počeo kao igrač ŠF Vračar u Mini Maxi ligi, C.Zvezda, Keln, Štuttgart, Dneipropetrovsk

27. **FILIP JANKOVIĆ**, 1995 godište, počeo kao igrač ŠFK Bežanija u Mini Maxi ligi, OFK Beograd, C.Zvezda, Parma, Catania, član reprezentativnih selekcija Srbije



28. **NEMANJA MIHAJLOVIĆ**, 1996 godište, počeo kao igrač ŠF Alijansa lima u Mini Maxi ligi, presao u redove Rada, trenutno je član U17 selekcije Srbije

29. **VUKAŠIN JOVANOVIĆ**, 1996 godište, počeo kao igrač ŠF Winner u Mini Maxi ligi, prešao u C.Zvezdu, član reprezentativnih selekcija Srbije

30. **ZLATKO ILIČIĆ**, 1996 godište, počeo kao igrač ŠF Dušanovac u Mini Maxi ligi, prešao u C.Zvezdu i član je U17 selekcije Srbije

31. **MATIJA MIKETIĆ**, 1996 godište, počeo kao igrač ŠF Foot u Mini Maxi ligi, C.Zvezda, Verona, član reprezentativnih selekcija Srbije

32. **DANILO PANTIĆ**, 1996 godište, počeo kao igrač ŠF Ruma u Mini Maxi ligi, Partizan, član reprezentativnih selekcija Srbije

33. **DORĐE DENIĆ**, 1996 godište, počeo kao igrač ŠF Royal u Mini Maxi ligi, Partizan, Rad, Jagodina, član reprezentativnih selekcija Srbije

34. **MARKO GRUJIĆ**, 1996 godište, počeo kao igrač u ŠF Winner u Mini Maxi ligi, C.Zvezda, član reprezentativnih selekcija Srbije

35. **DORĐE NIKOLIĆ**, 1997, golman, počeo kao golman u ŠF Winner u Mini Maxi ligi, Partizan, Jagodina, član reprezentativnih selekcija Srbije

36. **UROŠ ĆOSIĆ**, 1992 godište, počeo u ŠF Brodarac, Zvezda, CSKA, Pescara, član reprezentativnih selekcija Srbije

37. **ALEKSANDAR KATAI**, 1991. godište, počeo u ŠF "Vojvodina RMR", Olimpijakos, C.Zvezda

38. **OGNJEN MUDRINSKI**, 1991.godište, počeo u ŠF "Vojvodina RMR", član "Vojvodine", "Jagodine", "Crvene Zvezde", mlade reprezentacije, sada "Grojten Firt", Arau

39. **DANIJEL ALEKSIĆ**, 1991.godište, FK "Veternik", bio član mlađih selekcija, Đenova, "Sent Etjen", Legija, Avinjon, St.Galen

40. **MILE SAVKOVIĆ**, 1992.godište, "Bambi" Zrenjanin, "BSK" Borča, Jagodina

41. **IVAN ROGAČ**, 1992.godište, ŠF "Ajaks" Novi Sad, FK "Rad", C.Zvezda, Rad, Volin, Vojvodina

42. **DORĐE ŠUŠNJAR**, 1992.godište, ŠF "Ajaks", FK "Vojvodina", "Sutjeska" Nikšić, Donji Srem, Jagodina

43. **UGLJEŠA RADINOVIĆ**, 1993.godište, Vojvodina, Zbrojovka, FK "Rad", Bežanija, Rudar Prijedor, Borac Banja Luka

44. **RANKO MORAVAC**, 1995.godište, ŠF "Vojvodina RMR", ČSK PIVARA, NK "Maribor"

45. **MILJAN ŠKRBIĆ**, 1995.godište, CFK Vrbas, OFK Beograd



46. **LAZAR ZLIČIĆ**, godište 1997, FK "Veterik", sada FK "Vojvodina", član kadetske reprezentacije
47. **LAZAR PETKOVIĆ**, 1995.godište, ŠF "Vojvodina RMR", Futog, "Milan", Parma, Padova
48. **RADOVAN PANKOV**, 1996.godište, ŠF "Vojvodina RMR", sada FK "Vojvodina"
49. **NIKOLA ŠAKIĆ**, 1995.godište, FK "Crvenka", Crvena zvezda, sada FK "Čukarički" selekcija U-18
50. **VANJA MILINKOVIĆ SAVIĆ**, 1997.godište, golman, ŠF "Vojvodina RMR, selekcija U-16, Vojvodina, Manchester United,
51. **UROŠ ĐURĐEVIĆ**, godište 1994, FK Rad, Vitesse, selekcija U-19 i mlada
52. **SEGEJ MILINKOVIĆ SAVIĆ**, 1995.godište, ŠF "Vojvodina RMR", sada FK "Vojvodina", selekcija U-18, Genk
53. **STEFAN ČUPIĆ**, 1994.godište, OFK Beograd, član omladinske reprezentacije
54. **IVAN KARANFILOVSKI**, 1994.godište, Inter Darko, OFK Beograd, član omladinske reprezentacije
55. **MILAN SAVIĆ**, 1994.godište, nastupao za Teretanu TAŠ u Mini Maxi ligi, OFK Beograd, Gent, član omladinske reprezentacije
56. **MARKO ŽIVKOVIĆ**, 1994.godište, nastupao za Smederevo, član selekcije Mini Maxi lige u – Berlinu 2006.godine, Partizan, član omladinske reprezentacije
57. **LUKA STOJANOVIĆ**, 1994.godište, nastupao za Teretanu TAŠ, član selekcije Mini Maxi lige u Berlinu 2006.godine, Partizan, Sporting, Apolon Limasol, član omladinske reprezentacije
58. **UROŠ RADAKOVIĆ**, 1994.godište, nastupao za Inter Darko, Crvena Zvezda, Bolonja, član omladinske reprezentacije
59. **MIHAJLO MILUTINOVIĆ**, 1995, C.Zvezda, Sporting Braga
60. **UROŠ MATIĆ**, 1990, Obrenovac 1905, Košice, Benfika, NAC Breda,
61. **LUKA BELIĆ**, 1996, OFK Beograd
62. **IVAN LAKIĆEVIĆ**, 1993, C.Zvezda, Donji Srem
63. **MARKO LAZAREVIĆ**, 1997, član selekcije Mini Maxi lige u Berlinu 2006
64. **VOJKAN MILJKOVIĆ**, 1991, prvi kapiten selekcije Mini Maxi lige, Partizan, Bežanija
65. **MLADEN SARAJLIN**, 1995, OFK Beograd
66. **ĐURAĐ DOBRIJEVIĆ**, 1995, Partizan, Teleoptik



67. **MILOŠ ŠAKA**, 1994.godište, član selekcije Mini Maxi lige u Berlinu 2006.godine, Partizan, Bežanija
68. **JOVAN TOMIĆ**, 1993.godište, nastupao za ekipu Mika Antić,
69. **IGOR ZONJIĆ**, nastupao za ekipu Vukelić, reprezentativac Crne Gore
71. **NENAD LUKIĆ**, 1992, nastupao za Sirmium Sremska Mitrovica, Partizan, Spartak
72. **ĐURO ZEC**, godište 1990., nastupao za Školu fudbala ‘‘TSK’’Temerin, Donji Srem, Borac Čačak
73. **ALEN MAŠOVIĆ**, 1994, Borac Čačak
74. **NEMANJA AHČIN**, 1994, Crvena Zvezda
75. **LUKA MILIVOJEVIĆ**, 1991.godište, nastupao za Fitnes Kragujevac, Rad, Crvena Zvezda, Anderlecht, Olimpiakos, omladinska, mlada i A reprezentacija
76. **IVAN PETROVIĆ**, 1993.godište, nastupao za, Fitnes, Radnički Kragujevac, Partizan, omladinska reprezentacija
77. **LAZAR ĆIRKOVIĆ**, godište 1992, Filip Filipović, Partizan, Rad
78. **MARKO PETKOVIĆ**, godište 1992, Crvena Zvezda
79. **UROŠ SPAJIĆ**, godište 1992, Crvena Zvezda, Tuluz, član reprezentativnih selekcija Srbije
80. **UROŠ RADAKOVIĆ**, godište 1992.
81. **IVAN PAVLOVIĆ**, Olimpijakos
82. **IVAN DRAGIĆEVIĆ**, Crvena Zvezda
83. **MILOŠ ĐORĐEVIĆ**, 1992.godište, Fitnes Kragujevac, Radnički Kragujevac, Smederevo, PSV, omladinska reprezentacija
84. **MILOŠ JOJIĆ**, 1992, Partizan, Dortmund

DEVOJČICE:

1. **Jovana Damnjanović – 1994, Perspektiva, C.zvezda, Wolsburg**
2. **Ana Popov, 1994, Crvena Zvezda**
3. **Jelena Čubrilo, 1994, LASK, Crvena Zvezda, Spartak**
4. **Jelena Čanković, 1995, Spartak, Barselona,**
5. **Alegra Poljak – S.Mihajlović, RMR, Spartak**
6. **Sara Cetinja – ‘‘Bolesnikov’’, Spartak**



ПРИЛОГ 4

Преглед пласмана млађих репрезентативних селекција у периоду од
2008 до 2016. године

PLASMANI MLAĐIH REPREZENTATIVNIH SELEKCIJA U POSLEDNJIH 10 GODINA:

2016:

U-19 (1997.) - Eliminirana u Elitnoj rundi kvalifikacija za Prvenstvo Evrope.

Selektor: Branislav Nikolić. Igrači: Luka Jović, Ivan Šaponjić, Lianko Da Silva, Vanja Milinković-Savić, Marko Mijailović...

U-17 (1999). - Ostvarila plasman na Prvenstvo Evrope u Azerbejdžanu. Na PE eliminisani u grupnoj fazi, plasman među 16 najboljih selekcija.

Selektor: Ilija Stolica. Igrači: Strahinja Bošnjak, Dejan Joveljić, Đorđe Jovanović, Njegoš Petrović...

2015:

U-20 (1995.) - Šampioni sveta na FIFA Svetskom prvenstvu na Novom Zelandu.

Selektor: Veljko Paunović. Igrači: Predrag Rajković, Milan Gajić, Nemanja Antonov, Saša Zdjelar, Sergej Milinković-Savić, Nemanja Maksimović, Staniša Mandić...

U-19 (1996.) - Eliminirana u Elitnoj rundi kvalifikacija za Prvenstvo Evrope.

Selektor: Ivan Tomić. Igrači: Srđan Babić, Boris Radunović, Luka Jović, Ivan Šaponjić, Andrija Živković, Nemanja Radonjić...

U-17 (1998.) - Eliminirana u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Dejan Govedarica. Igrači: Zehrudin Mehmedović, Jovan Nišić, Igor Zlatanović, Damjan Gojkov...

2014:

U-19 (1995) - Ostvarili plasman na Prvenstvo Evrope u Mađarsku, a na Prvenstvu Evrope prošli grupu i plasirali se u polufinale. Tim plasmanom izborili i učešće na U-20 FIFA Prvenstvu sveta.

Selektor: Veljko Paunović. Igrači: Sergej Milinković-Savić, Andrija Živković, Miloš Veljković, Predrag Rajković...

U-17 (1997.) - Eliminirani u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Branislav Nikolić. Igrači: Luka Jović, Ivan Šaponjić, Vanja Milinković-Savić, Nemanja Glavčić...

2013:

U-19 (1994.): Postali šampioni Evrope u svom uzrastu na PE u Litvaniji, prvi put u istoriji Srbije.

Selektor: Ljubinko Drulović. Igrači: Nemanja Maksimović, Aleksandar Mitrović, Sergej Milinković-Savić, Marko Pavlovski, Miloš Veljković, Mijat Gaćinović...

U-17 (1996): Eliminisani u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Milan Lešnjak. Igrači: Nemanja Radonjić, Andrija Živković, Nemanja Mihajlović, Miladin Stevanović...

2012:

U-19 (1993): Ostvarili plasman na Prvenstvo Evrope u Estoniji, a tamo završili učešće u takmičenju po grupama. Plasman među osam najboljih.

Selektor: Zoran Marić. Igrači: Uroš Spajić, Nikola Aksentijević, Aleksandar Mitrović, Uroš Đurđević, Nikola Ninković..

U-17 (1995): Eliminisani u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Nenad Sakić. Igrači: Filip Janković, Predrag Rajković, Nemanja Jakšić, Milan Jokić, Miloš Veljković...

2011:

U-19 (1992): Ostvarili plasman na Prvenstvo Evrope u Rumuniji, a tamo se plasirali u polufinale. Plasman među 4 najbolje selekcije.

Selektor: Dejan Govedarica. Igrači: Filip Đuričić, Andrej Mrkela, Darko Brašanac, Marko Dmitrović...

U-17 (1994): Kao domaćini Prvenstva Evrope automatski učestvovali na PE i zauzeli poslednje mesto u grupi i ukupno osmo na šampionatu.

Selektor: Milovan Đorić. Igrači: Marko Pavlovski, Nikola Ninković, Lazar Marković, Luka Stojanović...

2010:

U-19 (1991): Eliminisani u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Tomislav Sivić. Igrači: Adem Ljajić, Aleksandar Ignjovski, Marko Šćepović, Aleksandar Katai, Nemanja Gudelj...

U-17 (1993): Eliminisani u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Branislav Vukašinović. Igrači: Matija Nastasić, Srđan Mijailović, Nikola Aksentijević..

2009:

U-19 (1990.): Ostvarili plasman na Prvenstvo Evrope u Ukrajinu, a tamo prošli grupu i plasirali se u polufinale. Plasman među 4 najbolje selekcije.

Selektor: Aleksandar Stanojević. Igrači: Adem Ljajić, Milan Milanović, Danijel Aleksić, Slobodan Medojević, Nemanja Milić...

U-17 (1992): Eliminirani u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Dušan Šuljagić. Igrači: Filip Đuričić, Darko Brašanac, Andrej Mrkela, Nikola Trujić...

2008:

U-19 (1989.): Eliminirani u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Zlatko Krmpotić. Igrači: Nenad Adamović, Slavko Perović, Nikola Gulan, Nenad Krstičić...

U-17 (1991): Ostvarili plasman na Prvenstvo Evrope u Tursku, a tamo ispali u takmičenju po grupama. Plasman među osam najboljih.

Selektor: Dejan Đurđević. Igrači: Adem Ljajić, Aleksandar Ignjovski, Danijel Aleksić, Milan Milanović...

2007:

U-19 (1988): Ostvarili plasman na Prvenstvo Evrope u Austriju i tamo ispali u takmičenju po grupama.

Plasman među osam najboljih.

Selektor: Zvonko Živković. Igrači: Miloš Bosančić, Ljubomir Fejsa, Nikola Gulan, Živko Živković, Jagoš Vuković...

U-17 (1990): Eliminirani u Elitnoj rundi kvalifikacija za PE.

Selektor: Saša Nikolić. Igrači: Nenad Krstičić, Vujadin Savić, Petar Škuletić, Aleksandar Prijović, Goran Smiljanić...

ПРИЛОГ 5

Програм рада младих селекција фудбалског клуба *Рад* аутора
Предрага Рогана

РАЗВОЈ МЛАДИХ ИГРАЧА

Аутор:
Предраг Роган

Београд, 2012.

РАЗВОЈ МЛАДИХ ИГРАЧА

- Тренажни процес и актуелна питања
- Дете у центру пажње – променљивост
- Методологија рад доживљава промене
- Тренерски рад – сложен, деликатан посао
- Организованост рада у реализацији циљева (ток, начин, форма...)
- Решења на проблемској, суштинској основи а не пружањем готових форми рада
- Дуг је пут до самог појединачног тренинга

Периоди развоја детета

18	Други период Адолесценција	Крај раста	Период специјализације, обуке за наступ
17		Други пик раста	
16			
15	Пубертет Прва фаза	„Златне године“ за тренинг	Период припреме, изградње, обликовања играча за будућност
14			
13	Дуга фаза Предпубертет	Други пик раста	Период припреме, изградње, обликовања играча за будућност
12			
11			
10	Прва фаза школовање	Први пик раста	Основни тренинг
9			
8			
7 г.			

Елементи утицаја на тренажни процес

Начин живота – некада и сада

- амбијент, окружење...
- слободно време (дружење, књига, природа, игра...)
- физичко васпитање
- особености човека
- афинитети, потребе, мотиви, почетак и разлози бављења фудбалом
- одрастање

Фудбал данас

- структура фудбалске игре
- карактеристике фудбалера
- селекција
- начин тренирања
- данас се у фудбалу тражи:
брже, јаче, више...
- брзина, дуел, темпо...
- адаптација фудбалера
- тренажни процес

Тренер

- стваралаштво, креативност, **визионарство**
- обучава, тренира, васпитава
- знање и искуство
- ко је сада а ко некада?
- има централну и критичну улогу
- периоди развоја тренера
- континуираност у раду

План и програм рада са млађим узрасним категоријама

Формирање личности

Квалитетан фудбалер

ТЕХНИЧКИ
АСПЕКТ

ТАКТИЧКИ
АСПЕКТ

ПЕРИОДИЗАЦИЈА РАДА СА МЛАДИМА У ФУДБАЛУ

<p>Четворогодишњи период истраживања и експериментисања</p> <p>-основни тренинг- „ДЕЧИЈИ ФУДБАЛ“ од 7 до 10 година</p>	<p>Четворогодишњи период консолидације и упијања</p> <p>-тренинг за изградњу и обликовање играча за будућност- „ПРИПРЕМНА И РАЗВОЈНА ФАЗА“ од 11 до 14 година</p>	<p>Четворогодишњи период стабилизације и стварање аутоматизма</p> <p>-тренинг за наступ- „ФАЗА РАЗВОЈА, ТРЕНИРАЊА И СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈЕ“ од 15 до 18 година</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ФИЗИЧКЕ
СПОСОБНОСТИ

ПСИХОЛОШКЕ
КАРАКТЕРИСТИКЕ

ВАСПИТНИ
ЦИЉЕВИ

Развој младих играча са техничког и тактичког аспекта

	до 10 година	од 11 до 14 година	од 15 до 18 година
ТЕХНИКА	<p>“ сврсисходно извођење ефикасних покрета са и без лопте “ предлози: повећање времена, индивидуални и групни рад, број додира са лоптом,... “ улога тренера: демонстрација, објашњење, примена, групе, квалитет, инструкције, мотивација, КОРЕКЦИЈА... “ разноврсност, прилагођеност “ висок ниво менталних обавеза: пажња, концентрација, упорност, спонтаност... “ игра ТЕХНИЧКИ КВАЛИТЕТ ЋЕ УВЕК ОМОГУЋИТИ ТИМУ ДА ПОБЕДИ</p>		
	<p>“ златне године учења технике “ успостављање доброг контакта између лопте и појединих делова тела “ разноврсност, база “ игра “ понављање</p>	<p>“ извођење техничког елемента у отежаним условима “ зависна и прилагођава физичким способностима “ широка база кретне структуре – темељи “ игра</p>	<p>“ извођење техничког елемента у отежаним условима, под “притиском”, са повећањем брзине и прецизности извођења “ ситуациона, специфична</p>
ТАКТИКА	<p>“ избор и начин примена средстава ради постизања унапред постављених циљева “ дат или постићи гол – број играча “ средства тактике: појединачне (покривање, откривање, вођење,...) и групне (додавање, промена места, преузимање) ДЕЦА ИГРАЈУ ДА БИ НАУЧИЛА, А НЕ УЧЕ КАКО ДА ИГРАЈУ</p>		
	<p>“ спонтано упознавање кроз игру</p>	<p>“ почетак “ елементарне и помоћне игрице “ развој маште и стваралачке моћи “ решавање индивидуалних и групних задатка</p>	<p>“ решавање индивидуалних и групних задатка “ постепена специјализација “ интеграција играча у тим (игра, обука у линијама, на различитим димензијама терена, промена позиција, те-та вежбе, визуелна средства)</p>

Развој физичких способности код младих играча

Узраст	до 10 година	11-14 година	15-18 година
	Побољшање координације, припремни период, основна учења	Тренинг основних физичких способности и координацијских вештина	Период специфичне обуке и развоја, прилагођавање рада индивидуалним потребама играча
ИЗДРЖЉИВОСТ	<ul style="list-style-type: none"> "изградња основне издржљивости "нема анаеробног рада "игра 	<ul style="list-style-type: none"> "повећање рада на аеробној издржљивости "свестрана припрема организма – темељ "почетак анаеробног алактатног рада "игра и помоћне игре "континуиране и интервалне вежбе са лоптом 	<ul style="list-style-type: none"> "развој аеробне снаге "почетак анаеробног лактатног рада "свестраност "специфичност и индивидуалност
	<ul style="list-style-type: none"> "битна улога: висок ритам игре у дужем временском периоду, одупре појави замора, бржи оправак, здравље "манифестације: аеро, анаеро (Л и А) 		
БРЗИНА	<ul style="list-style-type: none"> "рад на реакцији (вежбе, игре са и без лопте) "рад на кратким деоницама "рад на фреквенцији покрета "игре, такмичење са лоптом 	<ul style="list-style-type: none"> "тренинг реакције, брзине "тренинг брзине извођења покрета "укључивање брзине у обуку, активне вежбе "такмичарске игре, вежбе 	<ul style="list-style-type: none"> "алактатни "комбиновање вежби брзине и игре брзине
	<ul style="list-style-type: none"> "одлучујући фактор – високи степен урођености – селекција "форме испољавања: брзина реакције (у простој (латентно време моторне реакције и брзина појединог покрета) и сложенеј ситуацији), стартно убрзање и максимална брзина трчања (фреквенција покрета и дужина корака), агилност, брза извођења техничког елемента, брзина тактичког деловања 		
СНАГА	<ul style="list-style-type: none"> "рад са сопственом телесном тежином "вежбе обликовања "игра 	<ul style="list-style-type: none"> "рад са помоћним средствима (конопац, обручи) "рад на јачању горњих делова тела "поскоци, ниски скокови "учење различитих покрета 	<ul style="list-style-type: none"> "повећање снаге "рад на експлозивности (мишићној снази) "постепено повећање оптерећења "мулти-скокови
	<ul style="list-style-type: none"> "битно својство – манифестација, различити облици испољавања 		
КООРДИНАЦИЈА	<ul style="list-style-type: none"> "стицање основних координацијских вештина "проширење базе различитих покрета, гестова "ситуациона кретања и вежбе "вежбе окретности, спретности "игра 	<ul style="list-style-type: none"> "консолидација онога што је научено "рад на повећању обима покрета доводи до губитка координације, што је и резултат морфолошког промена "укључивање у обуку 	<ul style="list-style-type: none"> "може се наставити са побољшањем координације "развојни тренинг "интеграција координације
	<ul style="list-style-type: none"> "брзо, прецизно, синхронизовано, ефикасно, са минамалним утрощком енергије извођење најразличитијих покрета "услов извођења техничке вештине, у корелацији је са општом интелигенцијом, пластичност ЦНС-а, "спретност - елиминисање непотребних покрета; окретност – брза и тачна промена положаја тела у простору 		
ГИПКОСТ	<ul style="list-style-type: none"> "основна обука "мобилнање кичменог стуба "динамичке вежбе "игра 	<ul style="list-style-type: none"> "период морфолошког развоја "одржавање покретљивости "специфичан рад са и без лопте "треба избегавати прекомерно истезање 	<ul style="list-style-type: none"> "одржавање гипкости "дуже пасивне вежбе истезања "динамичке вежбе
	<ul style="list-style-type: none"> "предуслов за извођење појединих техничких вештина "оптимална амплитуда – анатомска грађа + вежбање 		

Развој младих играча са психолошког аспекта

- Критеријум успешности бављења фудбалом, селекција, избор и постављање играча на позиције у тиму, процена...

ПОЗИТИВНИ МЕНТАЛНИ СТАВОВИ	НЕГАТИВНЕ ТЕНДЕНЦИЈЕ	КОГНИТИВНЕ СПОСОБНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> " самопоуздање – веровање у себе " преузимање ризика – машту, спонтаност " играње за тим – помагање, сарадња " емоционална стабилност – самоконтрола " агресивност – храброст " доминација – борбени дух, преимућство " пажња и концентрација " отпорност на стрес – превазилажење страхова " психолошка издржљивост – успех " жеља за напретком – учење " повећана мотивација и лична остварења 	<ul style="list-style-type: none"> " пад пажње и концентрације " пад мотивације " показивање недостатка воље " сумњање у своје способности " страх од покушаја, преузимања ризика " недостатак агресивности " недостатак комуникације ... 	<ul style="list-style-type: none"> " интелектуалне способности " брзина игре, антиичне ситуације " сналажење у новим непредвиђеним ситуацијама које са собом игра увек носи " висок коефицијент урођености – селекција " предвиђање, антиципација – " перцепција, опажење: просторна и временска димензија " представе – план покрета " разумевање – сваки процес почиње одговарајућом акцијом
<p style="text-align: center;">ОБУКА</p> <ul style="list-style-type: none"> " редован рад – напредак у природно дефинисаним границама <li style="text-align: center;">" ТРЕНЕРСКИ ДАР <li style="text-align: center;">" помоћ стручног лица " реализација више циљева – комбиновано " помоћна игра на скраћеном простору: концентрација, комуникација... " игра на 2 гола: проитисак, стрес ситуација, самоконтрола, такмичарски дух... " интензиван физички рад: воља, психолошка издржљивост... " рад на техници: упорност, воља, пажња, концентрација " рад на тактици: концентрација, пажња, упорност, борбени дух, преузимање ризика... 	<p style="text-align: center;">ОБУКА</p> <ul style="list-style-type: none"> " стицање што бољег тактичке способности " стицање искустава " тактичка, техничко-тактичка обука " ситуационе вежбе " анализирање утакмице – шта треба видети, у ком тренутку " континуираност у игри " развијати у раној младости – игрице, 	

ВАСПИТНО – ОБРАЗОВНИ ЦИЉЕВИ

- Васпитање као друштвена делатност
- Едукативна улога фудбала – здрава личност
- Задовољење потребе за игром
- Упознавање са спортом, средином, правилима...
- Спортска клатура, исхрана, хигијена...
- Сарадња са школама, клатурним установама
- Неговање посвећености – развој талента
- Однос тренер – дете (не играч)
- ОСМЕХ 😊 - никада не сме да нестане са дечијих лица

Модели тренинга

- Све ово претходно наведено треба “упаковати” у моделе тренинга за одговарајући узраст
- Појединачни тренинг: познавање групе-појединца, тренутног нивоа знања, услови...
- Тренерски посао – креативан, стваралачки рад
- Захтеви – садржаји – циљеви – реализација (време напредовања – следећи појединачни тренинг...)
- Лична запажања:
 - Све је ствар тренинга – неговање играча
 - У фудбалу се ништа не подразумева
 - Каковог играча желиш тако га и тренирај
 - Какав је играч на тренингу, такав играч је и на утакмици

Модели тренинга

- Лопта основни реквизит
- Квалитет геста, вежбе је увек на првом месту
- Техника и координација – увек
- *Корекција – је уметност сама по себи... – увек*

<p>Четворогодишњи период истраживања и експериментисања -основни тренинг- „ДЕЧИЈИ ФУДБАЛ“</p>	<p>Четворогодишњи период консолидације и упијања -тренинг за изградњу и обликовање играча за будућност- „ПРИПРЕМНА И РАЗВОЈНА ФАЗА“</p>	<p>Четворогодишњи период стабилизације и стварање аутоматизма -тренинг за наступ- „ФАЗА РАЗВОЈА, ТРЕНИРАЊА И СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈЕ“</p>
<p>“ од 7 до 10 година (школица) “ опште-припремни период “ свестрана припрема – темељи “ општа средства “ стварање што већег кретног искуства “ подстицање интереса за фудбалом “ упознавање “ игра</p>	<p>“ од 11 до 14 година (петлићи – 11 и 12 година, и пионир – 13 и 14 година) “ специјално-припремни период “ припрема за максимални развој “ принцип свестраности – психомоторни развој “ постепена усмерена специјализација – техничко-тактичка припрема</p>	<p>“ од 15 до 18 година (кадети – 15 и 16, омладинци 17 и 18 година) “ најкритичнији – максимални резултат, афирмација, перспектива напредовања... “ основна средства – допунске вежбе “ развој специфичних способности “ рад на развоју физичких способности и тактици “ захтеви, сложеност и избор вежби, повећање захтева, понављања и серија...</p>

ПЕРИОДИЗАЦИЈА РАДА СА МЛАДИМА У ФУДБАЛУ

Четворогодишњи период истраживања и експериментисања -основни тренинг- „ДЕЧИЈИ ФУДБАЛ“ од 7 до 10 година	Четворогодишњи период консолидације и упијања -тренинг за изградњу и обликовање играча за будућност- „ПРИПРЕМНА И РАЗВОЈНА ФАЗА“ од 11 до 14 година		Четворогодишњи период стабилизације и стварање аутоматизма -тренинг за наступ- „ФАЗА РАЗВОЈА, ТРЕНИРАЊА И СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈЕ“ од 15 до 18 година	
Школица фудбала	Петлићи	Пионири	Кадети	Омладинци
<ul style="list-style-type: none"> “ доба раног детињства “ доба стицања и учења гестова “ доба открића и копирања других “ интересовање и мотивација за бављење спортом <li style="padding-left: 20px;">“ ИГРА “ богато кретно искуство “ стварање осећаја за технику и откривања гестова <li style="padding-left: 20px;">“ индивидуална контрола лопте <li style="padding-left: 20px;">“ разумевање појмова напада и одбране <li style="padding-left: 40px;">“ однос „ја и екипа“ “ ментални ставови се стичу кроз искуство “ координација је основна моторна функција “ ограничења у развоју снаге и здрљивости <li style="padding-left: 20px;">“ вежбе са лоптом “ до 7-8 године игра 4на4 до 6на6 са циљем да деца науче да контролишу лопту “ до 9-10 године фудбал 7на7, 8на8 са циљем да деца науче да одигравају, да чувају лопту, да дају гол 	<ul style="list-style-type: none"> “ период уласка у пубертет “ контрола телесних гестова “ проблематични период одрастања “ обука основних техничких вештина <li style="padding-left: 20px;">“ техничко-тактички елементи “ индивидуална контрола лопте у отежаним условима “ стварање осећаја индивидуалне и екипне тактичке свести “ одбрамбено и нападачко тактичко понашање <li style="padding-left: 20px;">“ одговорност у игри “ стицање основних менталних ставова кроз искуство и кроз специфични тренинг – борбеност <li style="padding-left: 20px;">“ због раста погоршање координације “ развој брзине и брзинско-снажних својстава <li style="padding-left: 20px;">“ групни и индивидуални тренинг “ комбиновање техничких и техничко-тактичких вежби “ 11-12 година игра 9 на 9, 10 на 10 са циљем да деца науче да играју колективно “ 13-14 година фудбал 11, са циљем да уче правила игре, основне тимске принципе и задатке <li style="padding-left: 20px;">“ утакмица 	<ul style="list-style-type: none"> “ фаза раста се приводи крају “ специфични атлетски и физички тренинг “ период „истине“ – доношење дефинитивне одлуке о статусу, периоду младости и старости “ рад на техници по позицијама и деловима тима <li style="padding-left: 40px;">“ под притиском“ “ сложенији техничко-тактичке вежбе „под притиском“ са повећањем брзине и прецизности извођења “ специфична индивидуална обука технике са лоптом, фино подешавање, прецизност “ овладавање тимском тактичком свешћу, подешавање основних задатака унутар екипе “ организација система и начина игре тима, нападачко и одбрамбено понашање као део плана игре, усаглашавање линија тима “ специфично тактичко понашање - да акције буду сврсисходне “ развој менталних ставова усмерених на учинак на утакмици, које је наметнула специфична обука <li style="padding-left: 20px;">“ снага, брзина, специфична издрљивост <li style="padding-left: 40px;">“ колективни тренинг “ тренинг усмерен и индивидуалним потребама <li style="padding-left: 20px;">“ техничко-тактичке вежбе <li style="padding-left: 20px;">“ утакмица - игра на победу 		

Класификација школе фудбала по узрастним категоријама

Четворогодишњи период истраживања и експериментисања -основни тренинг- „ДЕЧИЈИ ФУДБАЛ“		Четворогодишњи период консолидације и упијања -тренинг за изградњу и обликовање играча за будућност- „ПРИПРЕМНА И РАЗВОЈНА ФАЗА“		Четворогодишњи период стабилизације и стварање аутоматизма -тренинг за наступ- „ФАЗА РАЗВОЈА, ТРЕНИРАЊА И СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈЕ“	
Школица фудбала		Петлићи	Пионери	Кадети	Омладинци
2 године	2 године	2 године	2 године	2 године	2 године
7/8 година	9/10 година	11 година предпетлићи 12 година петлићи	13 година млађи пионери 14 година старији пионери	15 година млађи кадети 16 година старији кадети	17/18 година Омладинци
Недељни обим рада	Недељни обим рада	Недељни обим рада	Недељни обим рада	Недељни обим рада	Недељни обим рада
4 активности - 3 тренинга - 1 утакмица (6:6, 7:7) И додатне вантренажне активности (базичне)	4 активности - 3 тренинга - 1 утакмица (7:7, 8:8) И додатне вантренажне активности (базичне)	4-5 активности - 3-4 тренинга - 1 утакмица (9:9, 10:10)	5 активности - 4 тренинга - 1 утакмица (11:11)	6-8 активности - 5 тренинга - 1-2 индивиду. тренинга - 1 утакмица (11:11)	6-9 активности - 5 тренинга - 2-3 индивиду. тренинга - 1 утакмица (11:11)
Стручни штаб	Стручни штаб	Стручни штаб	Стручни штаб	Стручни штаб	Стручни штаб
- 2+1 тренер - 1 тренер специјалиста за рад са голманима	- 2+1 тренер - 1 тренер специјалиста за рад са голманима	- 2+1 тренер - 1 тренер специјалиста за рад са голманима	- 2+1 тренер - 1 тренер специјалиста за рад са голманима	- 3+1 тренер - 1 тренер специјалиста за физичку припрему - 1 тренер специјалиста за рад са голманима	- 2 тренера - 1 тренер специјалиста за физичку припрему - 1 тренер специјалиста за рад са голманима
<p>Напомена: Предложени недељни обим рада је подложен променама, посебно у летњем периоду када деца не иду у школу и када се организују кампови за млађе узрастне селекције. Стручни штабови су такође подложни променама у зависности од бројчаног стања у тренажној групи и део стручних штабова, што овде није наведено су још директор школе фудбала, скаутска служба, координатор, медицинска служба...</p>					

ЦИЉ

- Вишеструки значај
- Комплексност рада са младима
- Око 99% базични фудбал
- Прелазак у сениорски фудбал – мали број играча
- Школа фудбала – едукативни карактер
- Формирање квалитетних фудбалера
- Опредељење деце – природна селекција?
- Време посвећено игри
- Плански рад са младима

ЦИЉ

- Визионарски посао

План и програм рада са млађим узрасним категоријама стално мора бити подложен контроли, провери, путем примене, корекције...

И ово данас је већ сутра историја

ПРИЛОГ 6

Извештај Омладинске комисије Фудбалског савеза Србије о раду са
млађим селекцијама професионалних фудбалских клубова

ИНФОРМАЦИЈА У ВЕЗИ РАЗВОЈА ОМЛАДИНСКОГ ФУДБАЛА

Након посете клубовима који наступају у оквиру Омладинске, Кадетске и Пионирске лиге Србије (ФК Смедерево, ФК Раднички 1923, ФК Борац, ФК Јавор, ФК Слобода Поинт Севојно, ФК Војводина, ФК Инђија, ФК Савацијум, ФК Лозница, ФК Партизан, ФК Телеоптик, ФК Слога - Лесковац, ФК Раднички, ФК Палилулац, ФК Јагодина, ФК Напредак, ФК Слога - Краљево, ФК Земун, ФК Бежанија, ФК Чукарнички Станком, ФК Рад, ОФК Београд, ФК БСК Борча, ФК Црвена Звезда) и састанка који је одржан у СЦ ФСС у Старој Пазови којим је председавао Митар Мркела, директор млађих репрезентативних селекција и инструкторске службе којем су присуствовали представници фудбалских клубова Партизана, Црвене Звезде, Рада, ОФК Београда, Војводине и Јагодине као и генерални секретар ФСС Зоран Лаковић, урађена је анализа стања у омладинском фудбалу.

Током посета клубовима своја мишљења изнели су директори и тренери у омладинским фудбалским школама а у вези бројних питања даљег развоја младих играча. Разговори су били веома конструктивни а може се закључити да је став свих клубова да се велики број играча губи у узрасту између 18. и 21. године.

Пропис који је донет пре неколико година а којим је скраћен омладински стаж за једну годину, према мишљењу свих клубова доне је бројне негативне ефекте од којих су најизраженији следећи:

а) Играчи који напуштају омладинску селекцију су ученици 3. године средње школе. Након завршеног омладинског стажа, природно се намеће наставак играња у сениорским селекцијама, међутим за многе играче места у сениорским тимовима нема. Сходно томе, они су принуђени да наставак карајере обезбеде у тимовима који су ван места становања, што је нарочито изражено за играче у унутрашњости. Међутим, имајући у виду да су то ученици 3. године средње школе, и да следи наставак школовања још једну годину

појављује се проблем наступања у клубу и даљег школовања због неопходности промене средине.

б) У недостатку лиге младих тимова или тзв. лиге "Б" тимова, сматрамо да би управо омладинска лига са играчима узраста 19 година била то квалитетно такмичење које би олакшало њихово играчко сазревање и омогућило да након завршетка омладинског стажа зрелији конкуришу за позиције у сениорским тимовима.

Намеће се закључак да би омладинска лига била најадекватније решење за развој играча у којој би излазна генерација добила шансу да у тој конкуренцији тренира, игра, напредује 2 године уместо досадашње једне, што би донело још већи квалитет. Играчи који су квалитетни би прелазили у прве тимове а у случају не играња могли би да играју и за омладинце и имају континуитет играња. Изузев неколицине играча, углавном репрезентативаца, остали не добијају шансу да играју у својим клубовима, па или су резерве или играју у 3. или 4. и нижим лигама пропуштајући тренинге због школе (углавном један тренинг дневно у поподневним сатима) па тако губе у фудбалском развоју и сазревању који је у тој доби најбитнији. Сматрамо да би ти играчи продужавањем омладинског стажа добили на квалитету и да би у будућности то довело до стварања квалитетнијих играча што у бити треба да буде улога омладинског фудбала.

Сви клубови сматрају да је неопходно да се уз продужење омладинског стажа за још једну годину одмах уведу двојне регистрације.

Фудбалски разлози поновног уводјења двојне регистрације су многобројни, а први је сигурно нестајање младих талентованих играча при преласку из омладинске у сениорску конкуренцију. Уводјењем двојних регистрација би се то сигурно смањило јер многобројни позитивни примери из периода постојања "двојне" на то јасно указују.

Услед укидања "двојне" десило нам се да су генерације играча 90, 91, 92 и 93. годишта дале знатно мањи број играча него што је то био случај у

претходним генерацијама. Разлог томе је недовољан број утакмица за такмичарску сезону. Дешавало се да талентовани играчи и многи репрезентативци одиграју само три до четири утакмице током полусезоне, што је недовољно за њихов развој, а чак се дешавало да због згуснутог распореда утакмица првог тима (среда-недеља) нису могли да одиграју ни пријатељске утакмице.

Увођењем двојне регистрације би се повећале могућности за наступ младих играча па би нпр. играчи који нису улазили у игру за први тим или имали малу минутажу суботом могли да наступе недељом за екипе у нижим ранговима и тако стекли континуитет играња утакмица.

На овај начин би тренери првих тимова стекли увид у њихову форму и могли да их користе више у првом тиму. Ово се пре свега односи на играче који су изашли из омладинаца (91, 92 и 93. годишта) јер за разлику од играча 94. годишта они не могу да наступају и за први тим и за омладинце.

Двојна регистрација за разлику од уступања је флексибилније решење јер пружа могућност да играч може да се прикључи првом тиму и након краћег времена од нпр. само два до три месеца. То практично значи да у случају добрих игара у екипи где је на “двојној” може добити шансу да наступи за први тим, а у случају да не задовољи, може поново да се врати у тим где је на “двојној”, што је при уступању неизводљиво.

Постојање Правилника о двојној регистарцији не би искључило постајење Правилника о уступању.

Сигурно да постоје и негативне појаве које су се испољиле током постојања Правилника о двојним регистрацијама, али се то може доношењем адекватне регулативе елиминисати.

У складу са негативним искуствима из периода када је постојала двојна регистрација предлажемо следећа решења у циљу превазилажења негативних искустава из прошлости:

1. У сезони 2012/13 играчи следећих годишта могу имати двојну регистрацију: 92, 93 и 94
2. У оквиру једног клуба на двојној регистрацији може бити регистровано највише 3 играча (број од три играча не омогућава стварање "вештачких тимова" већ клуб мора примарно да поседује своју играчку базу а са друге стране не нарушава се тренажни процес услед осцилације броја играча на тренингу) што може да има само позитиван утицај на квалитет екипе.
3. Тимови Супер лиге могу уступати играча на двојну регистрацију клубовима закључно са трећим рангом такмичења, а тимови Прве лиге закључно са 4. рангом такмичења.

Међу играчима који су били уступљени на двојну регистрацију су бројни репрезентативци и интернационалци попут Јанковића, Басте, Жигића, Перовића, Луковића, Красића, Ивеље, Ивановића и многи други играчи што довољно говори у прилог позитивном резултату овакве праксе.

У прилог изнетим предлозима у наредном периоду би требало укинути тзв. бонус играче из разлога што су уочени бројни недостаци у оваквој пракси, а навешћемо неке најосновније.

1. Евидентно је да се ова регулатива од стране играча погрешно тумачи, тј. у оном делу стручно педагошког рада који би требао да усмерава играче да радом изборе место у тиму, многи тренирају испод захтева игре свесни чињенице да по слову фудбалских прописа морају да буду уврштени у тим. То се директно одражава на слабије тренирање а у неким случајевима иде толико далеко да су клубови од стране бонус играча уцењени и не могу да се на адекватан начин носе са овим проблемом.
2. Тренери не могу да саставе најбољи тим па једва чекају полувреме да би правили измене. Самим тим и клуб и играчи су на губитку како

спортског резултата тако и преко потребног правилног развоја играча што доводи до тога да након истека "бонус стажа" ови играчи нестају са дотадашње фудбалске сцене и прелазе у тимове нижег ранга или напуштају фудбал.

Ово наводи на закључак бројних тренера да ако играч својим квалитетима заслужује место у тиму са 18 година, ни један га тренер због те чињенице неће изоставити из тима, без обзира да ли се ради о Супер лиги или 2, 3 или 4. степену такмичења.

На основу свега изнетог може се донети следећи

З А К Љ У Ч А К

- 1. Продужити омладински стаж за годину дана;**
- 2. Установити двојне регистрације за ове категорије играча;**
- 3. Укинути бонус играче у 3 и 4. степену такмичења као и у омладинским лигама.**

У Београду,
29. маја, 2012. године

Митар МРКЕЛА
Слободан ПЕЈОВИЋ

ПРЕДЛОГ ЗА УВОЂЕЊЕ СИСТЕМА ДВОЈНИХ РЕГИСТРАЦИЈА

Фудбалски разлози поновног увођења двојне регистрације су многобројни, а први је сигурно нестајање младих талентованих играча при преласку из омладинске у сениорску конкуренцију. Увођењем двојних регистрација би се то сигурно смањило јер многобројни позитивни примери из периода постојања “двојне” на то јасно указују. Након разматрања пред релевантним фудбалским органима, пре свега Омладинском комисијом ФС Србије, Стручним одбором ФС Србије и Удружењем фудбалских тренера Србије, овај предлог је оцењен позитивно.

У анализи се пошло се од следећег. Услед укидања “двојне” десило нам се да су генерације играча 90, 91, 92 и 93. годишта дале знатно мањи број играча него што је то био случај у претходним генерацијама. Разлог томе је недовољан број утакмица за такмичарску сезону. Дешавало се да талентовани играчи и многи репрезентативци одиграју само три до четири утакмице током полусезоне, што је недовољно за њихов развој, а чак се дешавало да због згуснутог распореда утакмица првог тима (среда-недеља) нису могли да одиграју ни пријатељске утакмице.

Увођењем двојне регистрације би се повећале могућности за наступ младих играча па би нпр. играчи који нису улазили у игру за први тим или имали малу минутажу суботом могли да наступе недељом за екипе у нижим ранговима и тако стекли континуитет играња утакмица.

На овај начин би тренери првих тимова стекли увид у њихову форму и могли да их користе више у првом тиму. Ово се пре свега односи на играче који су изашли из омладинаца (92, 93 и 94. годишта) јер за разлику од играча 95. годишта они не могу да наступају и за први тим и за омладинце.

Двојна регистрација за разлику од уступања је флексибилније решење јер пружа могућност да играч може да се прикључи првом тиму и након краћег времена од нпр. само два до три месеца. То практично значи да у случају добрих игара у екипи где је на “двојној” може добити шансу да наступи за први тим, а у

случају да не задовољи, може поново да се врати у тим где је на “двојној”, што је при уступању неизводљиво.

Морамо бити свесни да се налазимо у ситуацији да нам је сваки играч битан и да неможемо да се задовољимо као некад када су нам из генерације по клубовима излазила по 2,3 играча а ми тиме били задовољни. Сада се налазимо у времену када нам треба по 6,7,8 играча из једне генерације, јер клубовима одмах продају најбоља два, три млада играча. Адекватних замена за њих нема и квалитет бива све слабији и слабији. Управо зато морамо тим младим играчима омогућити да из недеље у недељу имају утакмице у ногама како би добили на квантитету и квалитету а то управо омогућава играње са двојном регистрацијом.

Веома битан и значајан посао је утврдити који је максималан број играча са двојним регистрацијама које један клуб може дати другом клубу као и који је максималан број играча са двојним регистрацијама које може примити један клуб. Важно је такође схватити шта се добија двојном регистрацијом, на који начин доприноси развоју фудбала, али треба водити рачуна и о регуларности такмичења јер су се раније дешавале поједине злоупотребе али ти појединачни случајеви не смеју бити сметња увођењу система двојних регистрација.

Мишљења смо да је шест играча максимум које један клуб може да региструје на двојну регистрацију а да један клуб може да прими највише 3 играча са двојном регистрацијом. Ово из разлога што 3 играча не могу да наруше регуларност, а својим наступима повећавају квалитет игре у клубовима где ће наступати а самим тим и лично се усавршавају и стицати неопходно такмичарско искуство. Образложићемо такође и на које играче би се углавном требала да примена двојна регистрација. У складу са стручном проценом то би била три до четири млађа играча који не добијају адекватну минутажу у игри, односно 16, 17 и 18. играч који би у случају неиграња у суботу могли наступити у недељу тј. имали наступ за викенд.

Такође, то би могли бити један до два играча који обећавају и у скорије време могу бити интересантни за прву екипу. На пример, то би могли бити најбољи омладинци којима би ове утакмице служиле за брже прилагођавање сениорском такмичарском нивоу. Мислимо да овај број није велики јер су у питању млади играчи који имају и наступе за репрезентацију, а дешавају се и повреде, па се дешава да се неки играчи заиграју за први тим брже него што се очекује. Сходно томе сматрамо да је ово оптималан број којим се омогућава

правилан и правовремен развој играча али уједно и задржава регуларност такмичења.

Постојање Правилника о двојној регистарцији не би искључило постајење Правилника о уступању.

Сигурно да постоје и негативне појаве које су се испољиле током постојања регулативе о двојним регистрацијама, али се то може доношењем адекватне регулативе елиминисати.

Аналогно свему изнетом, систем двојних регистрација би требао да подразумева следеће:

- 1. Клуб Супер лиге, Прве лиге, Српске лиге и зонског ранга такмичења може у прелазном року дати на двојну регистрацију играче `93. годишта и млађе.**
- 2. Играчи са професионалним уговором могу бити регистровани са двојним регистрацијама за клубове Прве лиге и Српске лиге.**
- 3. Играчи са уговором о стипендирању могу бити регистровани са двојним регистрацијама за клубове Прве лиге, Српске лиге, покрајинске и зонске лиге.**
- 4. Играчи аматери могу бити регистровани за све клубове нижих лига што искључује могућност двојне регистрације за клуб истог ранга такмичења.**
- 5. Један клуб по основу двојне регистрације може дати највише 6 играча, а не више од 3 играча за један клуб.**
- 6. Клуб који прима играче по основу двојне регистрације може имати највише 3 играча тако регистрована, а такође највише 3 играча који долазе из једног клуба.**
- 7. Матични клуб даје играча на двојну регистрацију другом клубу на једну такмичарску сезону.**
- 8. Играч на двојној регистрацији у Куп такмичењу има право наступа само за један клуб и то клуб за који је прво наступио у сезони Куп такмичења, што значи ако је прву Куп утакмицу**

одиграо за матични клуб нема право наступа за клуб у коме наступа са двојном регистрацијом и обрнуто.

9. Игач који има парни број јавних опомена у такмичењу матичног клуба има право наступа у такмичењу за клуб у коме наступа са двојном регистрацијом и обрнуто.

10. Игач који има црвени картон у такмичењу матичног клуба нема право наступа у такмичењу клуба у којем наступа са двојном регистрацијом и обрнуто. Право наступа за оба клуба стиче тек када истекне суспензија за клуб у којем му је изречена суспензија тј. додељен црвени картон.

Међу играчима који су били уступљени на двојну регистрацију су бројни репрезентативци и интернационалци попут **Јанковића, Басте, Жигића, Перовића, Луковића, Красића, Ивље, Ивановића** и многи други играчи што довољно говори у прилог позитивном резултату овакве праксе.

У прилог изнетим предлозима у наредном периоду би требало укинути тзв. бонус играче из разлога што су уочени бројни недостаци у оваквој пракси, а навешћемо неке најосновније:

3. Евидентно је да се ова регулатива од стране играча погрешно тумачи, тј. у оном делу стручно педагошког рада који би требао да усмерава играче да радом изборе место у тиму, многи тренирају испод захтева игре свесни чињенице да по слову фудбалских прописа морају да буду уврштени у тим. То се директно одражава на слабије тренирање а у неким случајевима иде толико далеко да су клубови од стране бонус играча уцењени и не могу да се на адекватан начин носе са овим проблемом.

4. Тренери не могу да саставе најбољи тим па једва чекају полувреме да би правили измене. Самим тим и клуб и играчи су на губитку како спортског резултата тако и преко потребног правилног развоја играча што доводи до тога да након истека "бонус стажа" ови играчи нестају

са дотадашње фудбалске сцене и прелазе у тимове нижег ранга или напуштају фудбал.

Ово наводи на закључак бројних тренера да ако играч својим квалитетима заслужује место у тиму са 18 година, ни један га тренер због те чињенице неће изоставити из тима, без обзира да ли се ради о Супер лиги или 2, 3 или 4. степену такмичења.

На основу свега изнетог може се донети следећи

З А К Љ У Ч А К

- 4. Систем двојних регистрација треба имплементирати у одговарајући Правилник и то почев од сезоне 2013/2014**
- 5. У сезони 2013/2014 укинути бонус играче у 3 и 4. степену такмичења.**

У Београду,
ТАКМИЧЕЊА
12.06.2013.

СЕКТОР ЗА РАЗВОЈ И
Слободан ПЕЈОВИЋ

И Н Ф О Р М А Ц И Ј А

О АКТИВНОСТИМА СЕКТОРА ЗА РАЗВОЈ ФУДБАЛА ФСС У ОБЛАСТИ ОМЛАДИНСКОГ ФУДБАЛА

Приликом посете клубовима чије се екипе такмиче у оквиру Лиге млађих категорија Србије (Омладинска, Кадетска и Пионирска), директори и тренери 24 клуба, колико их је посећено, изнели су своја мишљења о бројним питањима везаним за развој млађих фудбалера. У вези са истим проблемом, с циљем да се пронађу решења, од којих ће само фудбал имати користи одржана су и четири округла стола у којима су учествовали наши најеминентнији фудбалски стручњаци.

Посебна пажња посвећена је и потребама фудзала и Центра за едукацију тренера како би нормативна акта и програми наставе били у функцији развоја играча и фудбала у целисти.

Након одржавања наведених активности констатовани су следећи проблеми:

Такмичарски

1. Неусловни терени на којима се одигравају првенствене утакмице.
2. Неодговарајућа сатница одигравања утакмица.
3. Већина клубова не одређује службеног представника клуба на првенственим утакмицама.
4. Недостатак аматерских спортских радника који су у ранијим деценијама немерљиво доприносили квалитету организације утакмица.
5. Посебно је отежавајућа околност одређивање судија из најближег окружења клуба домаћина.

6. Одлагањем великог броја утакмица често је довођена у питање сама регуларност такмичења.
7. Посебно је наглашена појава намештања утакмица.
8. Има примера да утакмице уопште нису одигране а са истих постоје уредно израђени записници.

Развојни

9. Не примењује се Правилник о стручно-педагошком раду у организацијама ФСС (надлежни фудбалски савези).
10. У клубовима не постоји јединствен Програм рада са млађим категоријама већ свако ради, у свим категоријама, на свој начин.
11. Тренери и директори у омладинским школама "јуре" резултат како би оправдали свој рад - што је потпуно погрешан начин правдања онога што струка треба да понуди младим играчима.
12. Нема индивидуалног рада са играчима.
13. Васпитно педагошки рад готово да не постоји у клубовима.
14. Систем такмичења такође неадекватан функцији развоја играча.
15. На нивоу ФС Србије не постоји јединствена методологија рада са млађим категоријама.
16. Пренаглашен је утицај менаџера, приватних школа и родитеља.
17. Програм Центра за едукацију тренера је неадекватан.
18. Рад клубова и њихов однос према гледаоцима је проблем који захтева непрекидну бригу фудбалске организације.
19. Такође се треба на адекватан начин бавити садржајем рада и понашењем тренера како у клубу тако и на званичним утакмицама.
20. Не треба пренебрегнути чињеницу поражавајућег статуса тренера - што представља озбиљну претњу даљем развоју фудбалског спорта.
21. Уочено је "гомилање" играча посебно у пионирском узрасту.

22. Уочено је "губљење" играча узраста 18 - 21 године.
23. Превише се форсирају играчи тако да исти "сагоре" у 16, односно 17 години.
24. Постављено је и питање на којој основној идеји развијати српски фудбал.
25. Нема различитости у игри, сви играју по једном моделу, специфичности су у потпуности запостављене.
26. Морамо изградити свој стил и са њим ићи у светски врх.
27. Дефинисати шта је то таленат.
28. Израдити програме рада:

- Тренерске организације.
- Центра за едукацију тренера.
- Стручног одбора.
- Омладинске комисије.
- Јединствен програм рада са млађим категоријама.
- Критеријуми и опис рада координатора за базични фудбал.
- Критеријуми и опис рада инструктора ФСС.
- Критеријуми и опис рада Селектора млађих категорија и њихових штабова.
- Критеријуми селектирања играча за млађе репрезентативне селекције.
- Јединствен програм рада са селектираним играчима.

29. Посебан изазов представљају чињенице:

- да никад више добрих терена нисмо имали а да се никад лошије није играло.
- Никад више тренера са лиценцом - никад мање правих играча.

- Никад више кондиционих тренера - и даље мање и спорије трчимо од других.
- Никад више тренера голмана - никад мање правих голмана.
- Зашто из Београда имамо најмањи број играча у селекцијама млађих категорија?

30. Дефинисати које особине поседује врхунски играч:

- Да ли се он рађа са тим особинама или се временом може изградити?
- Како га препознати?
- Где га тражити?

31. Да би се одговорило изазовима будућих времена, задатак струке треба да буде предвиђање фудбала будућности и креирање планова у складу са тим трендовима.

Шта је урађено:

- Радом Комисије за пријем терена знатно смо побољшали услове одигравања утакмица.
- Утицали на промену сатнице одигравања утакмица.
- Обавезали клубове да имају свог представника на протоколу.
- Разматрали могућност да нема одложених утакмица.

- Побољшали такмичење млађих категорија што се тиче рада делегата и судија.
- Стално унапређујемо Пропозиције такмичења.
- Прилагодили Правилник о стручно-педагошком раду.
- Продужили омладински стаж за годину дана.
- Дали предлог за увођење двојне регистрације.
- Дали предлог за промену система такмичења.
- Покренули иницијативу за промену Програма Центра за едукацију тренера.
- Урађен предлог лиценцирања приватних школа, кампова, лига где се такмиче дечаци узраста 6 - 12 година.
- Урађен јединствен програм за рад са узрастом од 6 - 12 година, а у изради је програм за узраст 12 - 18 година.
- Учествовали у беспрекорној организацији семинара за елитни фудбал и семинара за базични фудбал ФИФА и УЕФА.
- Одржана четири округла стола са темом Југословенска школа и развој омладинског фудбала где је учествовало 50 људи од тренера свих генерација и новинара (Марко Валок, Вишњевац, Ковачевић... Симић, Мице Стојковић, Зоран Поповић...).
- Одржана су и два округла стола око израде јединственог програма рада за узраст од 6 до 12 година где је учествовало 25 тренера свих генерација (од Коларевића до Далибора Зорка).
- Одржана су и два састанка Комисије за лиценцирање приватних школа, лига и кампова у чији рад су укључени педагози, психолози, професори, људи који се непосредно баве руковођењем у тим такмичењима.
- Активно учешће у раду Такмичарске комисије.
- Активно учешће у раду Футсал Комисије.
- Добијено је и мишљење свих надлежних комисија да се омогући свим играчима да до 23 године старости могу да буду истовремено регистровани за клубове фудбала и фудсала.

- Активно учешће у изради Правилника о раду Центра за едукацију фудбалских тренера.
- Активно учешће у изради директива за добијање "про", "А", "Б плус А", "Б" и "Ц" лиценци.
- Учествовање у утврђивању цена услуга Центра.
- Израђене су и смернице Центра за едукацију стручних фудбалских кадрова ФСС.

Комисија за омладински фудбал ФСС

У периоду од конституисања Омладинске комисије септембар 2012 - април 2014. следило је активно учешће у припреми свих питања разматраних на седам седница, као што су:

Прва седница:

- Конституисање Комисије.
- Разговор око принципа рада Комисије.
- Разговор око даљег унапређења и развоја омладинског фудбала у Србији.
- Извештај Комисије за преглед и пријем фудбалских терена на којима играју селекције клубова у оквиру Лига млађих категорија Србије.

Друга седница:

- Усвајање записника са ПРВЕ седнице Омладинске комисије ИО ФСС одржане 20.09.2012. године.

- Информација у вези Правилника о стручно-педагошком раду у организацији Фудбалског савеза Србије.
- Оснивање Радне групе за израду јединственог програма за рад са млађим категоријама.
- Идентификација проблема у фудбалској Србији.

Трећа седница:

- Усвајање записника са ДРУГЕ седнице Омладинске комисије ИО ФСС одржане 25.10.2012. године.
- Информација са предлогом измена и допуна Правилника о стручно-педагошком раду.
- Оснивање Радне групе за израду јединственог програма за рад са млађим категоријама узраста од 6 - 12 година.
- Анализа система такмичења млађих категорија.
- Информација у вези двојних регистрација.
- Усмена информација о активности рада Омладинске комисије на нивоу региона.
- Информација о округлим столовима.

Четврта седница:

- Усвајање Записника са Треће седнице Комисије за омладински фудбал ФСС од 23.01.2013. године.
- Усвајање измена и допуна Правилника о стручно-педагошком раду.

- Усвајање предлога у вези са двојном регистрацијом играча.
- Разматрање Предлога о паралелном игрању фудбалера у клубовима фудбала и фудсала.
- Информација у вези са израдом јединственог Програма рада са млађим категоријама од 6 до 12 година.
- Извештај селектора кадетске репрезентације.
- Формирање Комисије за лиценцирање омладинских програма клубова Супер лиге.
- Анализа система такмичења млађих категорија.
- Формирање Комисије у вези анализе такмичења Мини-макси лиге и Фер плеј лиге.
- Усмена информација о активностима Омладинских комисија регионалних фудбалских савеза у протеклом периоду.

Пета седница:

- Усвајање записника са Четврте седнице Омладинске комисије ФСС од 23. маја 2013. године.
- Извештај Комесара за такмичење и Комесара за суђење о такмичењу тимова млађих категорија за прва четири кола првенства сезона 2013/2014.
- Информација о стању фудбалских терена на којима своје првенствене утакмице играју тимови млађих категорија у сезони 2013/2014.

- Информација о ставу теренерске организације ФС Србије у вези са тренерским дипломама.
- Извештај селектора фудбалске репрезентације Србије У-19 са Европског првенства одржаног у Литванији јула 2013. године.
- Информација у вези са увођењем двојних регистрација.
- Информација о такмичењу "Б" тимова Супер и Прве лиге.
- Информација о систему такмичења тимова млађих категорија.
- Информација везана за програм узрасних категорија од 6 - 8 и од 8 - 10 година .
- Информација о активностима омладинских комисија регионалних савеза.

Шеста седница:

- Усвајање Записника са Пете седнице Комисије од 02.10.2013. године.
- Разматрање система такмичења млађих категорија.
- Разматрање предлога о оснивању Омладинског фудбалског купа Србије .
- Преглед и одобрење Програма развоја омладинског фудбала у клубовима Супер лиге Србије.

Седма седница:

- Усвајање записника са Шесте седнице Омладинске комисије.
- Разматрање система такмичења млађих категорија .

- Предлог Радне групе за базични фудбал.

На основу свега изнетог предлаже се доношење следећих

З А К Љ У Ч А К А

- 1. Формирати Сектор за развој фудбала.**
- 2. Урадити стратегију дугорочног развоја фудбала.**
- 3. Урадити јединствену методологију рада са млађим категоријама са посебним акцентом на препознавању, правилном развијању и усавршавању талентованих играча.**
- 4. Развијати базични фудбал.**
- 5. Развијати омладински фудбал.**
- 6. Развијати женски фудбал.**
- 7. Вршити едукацију тренера и њихово перманентно усавршавање путем семинара, стручних трибина и повремених течајева**

Београд,

СЕКТОР ЗА РАЗВОЈ ФУДБАЛА

28.04.2014. године

Слободан Пејовић