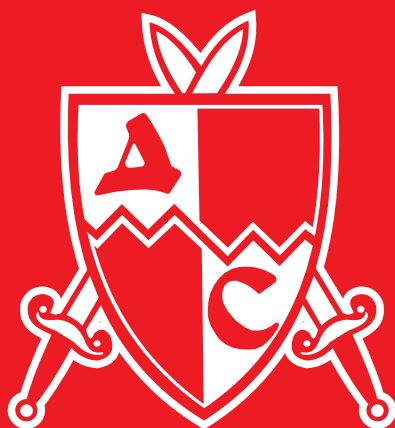

Пројекат



“Добро знај да увек ту сам Ја!”

Програм за оздрављење ФК Црвена Звезда





Садржај

1. Увод
2. Документи
3. Циљеви
4. Стратегија
 - 4.1. Компаративна анализа финансијског пословања, стратешког одлучивања и управљања Фудбалског клуба Црвена звезда
 - 4.1.1. Структура прихода клуба
 - 4.1.2. Структура расхода клуба
5. Пројекти
 - 5.1. Акција масовног учлањења свих звездаша у Удружење „Клуб навијача Црвене звезде“ и ФК Црвена звезда
 - 5.2. “Cobranding” платна картица
 - 5.3. “Mobile Virtual Network” – Red Star мобилна телефонија
 - 5.4. “Red Star TV Channel” – Клубски ТВ канал
 - 5.5. “Social Network” – Интернет заједница и мобилна интерактивна комуникација
6. Циљно тржиште (Target Market)
 - 6.1. Циљно тржиште - сегментација
 - 6.2. Методе сегментације
 - 6.2.1. Величина
 - 6.2.2. “Heavy user” корисници
 - 6.2.3. Географско подручје
7. Маркетинг и комуникација
 - 7.1. Маркетинг циљеви и стратегија
 - 7.2. Брендинг (Branding)
 - 7.3. Промоција
 - 7.4. Медија стратегија
 - 7.5. ПР активности (Public Relations)
8. Уместо закључка
9. Прилози



1. УВОД

Више је него очигледно да се ФК Црвена звезда, некада светски и европски Првак и један од највећих клубова Источне Европе, већ дуги низ година налази у организационој, резултатској кризи и свеопштој агонији. Од истинског фудбалског гиганта и симбола српства и Србије остало је само име и богата традиција. Остали су и навијачи.

Криза организације клуба, криза управљања и неспособност клуба да се прилагоди транзиционим процесима и да разуме време које је пред нама, основни су узроци оваквога стања.

Црвена звезда је била, остала и биће увек велика, пре свега, због великих играча и тимова које је имала, успешних тренера, спортских руководиоца, али понајвише због милионске армије навијача која је у Звезди видела један од најважнијих ослонаца српског друштва.

Према општим оценама, навијачи организовани у Удружење навијача Делије Север, својим присуством утакмицама и невероватној подршци коју увек и свуда пружају свом вољеном клубу у овим тешким временима, показали су се као најздравији део клуба и једини сегмент који је остао на нивоу велике, европске Црвене звезде.

Црвена звезда, без обзира на актуелну ситуацију и дуготрајну резултатску осеку, никада не може пропасти – због навијача које има мало који клуб на свету. Навијачки потенцијал Црвене звезде је на нивоу једне Барселоне у Шпанији, која је актуелни шампион Европе.

Због свега тога, навијачи Црвене звезде су најпозванији да баш данас, покажу озбиљност и одговорност и да дају свој пуни допринос у циљу оздрављења клуба. Сви други могу, али навијачи не смеју да ћуте.

Зато смо ми, Делије, свесно и храбро преузели одговорност и активно се укључили у акцију препорода нашег клуба. Наше значајније учешће у органима клуба и активнија улога у процесима контроле управљања и руковођења клуба, одраз су наше озбиљности и разумевања светских фудбалских трендова.

УЕФА је на Конгресу у Талину 2005. године донела документ под називом **“Vision Europe – правац и развој европског фудбала у наредној декади”** у коме препоручује фудбалским клубовима веће учешће чланова и навијача у процесима организације, управљања и контроле: **“идеалан свет фудбала би био свет у коме би клубове контролисали и водили његови чланови – навијачи у складу са демократским начелима”** (став 3.1.4 алинеја 11).

У тренуцима великог пропадања, ми смо направили и корак даље. Уместо оних којима је то посао и обавеза, изашли смо у јавност са конкретним Програмом за оздрављење ФК Црвена звезда. Сматрали смо и сматрамо да навијачи имају и



знање и капацитет да понуде клубу један овако озбиљан и темељан пројекат. Пројекат који је можда у овим тренуцима и спасоносна формула за излазак из кризе нашег клуба.

После Сабора на коме смо изнели своје ставове и упутили јасне поруке, наставили смо кампању и кренули са израдом програма опоравка нашег клуба.

Финансијски извештај, попис потраживања према Звезди са условима и роковима враћања, пресек стања у клубу, први су корак у програму оздрављења клуба. Стварност мора да се оголи до краја да би кренули правим путем напред.

Следећи корак би морао да буде одлучан, конкретан и конструктиван. Друга фаза нашег програма јесте акција масовног учлањавања навијача у „Клуб навијача Црвене звезде“ и ФК Црвена звезда истовремено. Жеља нам је да покажемо да смо ми и клуб увек једно. Овим пројектом ћемо, по ко зна који пут, сада и на оригиналан начин показати и доказати нашу оданост и љубав према Звезди. Није наш задатак да налазимо и предлажемо председнике и управе, ми смо ту да подржимо исправне, да контролишемо ако се не ради добро и да помажемо када је најпотребније.

Циљ реализације велике кампање прикупљања чланарина и сређивања евиденције чланства под радним насловом „Добро знај да увек ту сам ЈА!“ јесте прикупљање конкретне финансијске помоћи клубу кроз уплату чланарина, заштита права чланова клуба и позиционирање пред будуће процесе трансформације власништва, али и анимирање како свеукупног навијачког потенцијала у циљу веће подршке клубу, тако и привреде и друштва у смислу отварања перспектива за значајније учешће спонзора и донатора. На организационом плану, ова кампања представља неопходан предуслов за трансформацију Црвене звезде према моделу организовања Реал Мадрида или Барселоне, по коме би наш клуб остао у статусу удружења грађана и постао власништво његових чланова. Црвена звезда у власништву звездаша! Звездаша који плаћају чланарину, који преузимају одговорност за будућност клуба, који ће моћи да бирају и буду бирани и који ће имати потпуни увид у пословање и контролу руковођења клубом. Црвеној звезди је неопходан добро уређен систем и руководиоци који ће као покриће за своје управљачке одлуке понудити гарантни депозит. Звезда више не сме бити затворена за све изузев за оне који њоме управљају без икакве одговорности.

Нама је потребна европска Црвена звезда, јер Звезда је велика само кад је европска!

Наша је идеја да помогнемо клубу са предлозима конкретних акција и пројеката који се могу реализовати и помоћи опоравку клуба. Ово, свакако, нису једини и најбољи предлози и сваки други који помаже оздрављењу нашег вољеног клуба је пожељан и добродошао!



Овај документ је састављен из неколико целина - посебних пројеката који представљају нове активности Фудбалског клуба и изворе додатних прихода.

Удружење грађана "Делије Север" из Београда, Љутице Богдана 1а, је креатор овог пројекта који је ауторски заштићен.



2. ДОКУМЕНТИ

Ставови Удружења навијача „Делије Север“ изнети на Сабору ФК Црвена звезда четвртак, 19. март 2009.

Поштовано председништво, драги звездаши, учесници Сабора,

У име Удружења навијача „Делије Север“, а пошто су се у медијима појавиле разне спекулације везане за активности навијача Црвене звезде – желимо још једном и на овом важном месту да изнесемо наш јасан и децидан став!

Но, пре конкретне поруке Сабору, Скупштини и свим звездашима – изнећу неколико важних истина као **Подсетник за све бивше и будуће руководиоце нашег клуба:**

- Црвена звезда је већ више од пола века **један од стубова српства** и српског национа. Српски народ је утучен и тлачен комунизмом и атеистичким вредностима у Звезди нашао отклон, прилику да очува српско национално и хришћанско биће! Звезда је била пројекција српске вере и очувања вредности богобојазног и вредног народа, без обзира на име, симболе и комунистички занос. Љубав према Богу у временима када је то била јерес, српска младеж је пренела на Црвену звезду. **Звезда је тако постала и остала наша вера!**
- **Навијачи** Црвене звезде знају да су **најзначајнији фактор** који је допринео расту и развоју клуба као истинског феномена. Зато тражимо респект према том знању!
- Навијачи Црвене звезде знају да **нема појединца који је Звезди дао ни приближно онолико колико је она дала њему**, па макар се он звао Митић, Шекуларац, Џајић, Петровић, Стојковић или Станковић.
- Навијачи Црвене звезде знају да су сви актери Звезде – играчи, тренери, руководиоци једнако окренути и свом личном интересу и интересу Звезде, **САМО СУ НАВИЈАЧИ** искључиво и једино окренути интересу клуба без резерве!
- Навијачи Црвене звезде знају да воле Звезду на себи својствен начин, некад и ирационално, али због те безграничне љубави осећају много више од свих других **БОЛ** Црвене звезде.
- Навијачи Црвене звезде знају да је њихов клуб **данас пред понором** и да се у њега неће сурвати једино ако схватимо где смо стигли и куда смо се упутили.
- Навијачи Црвене звезде су свесни да ново време неминовно доноси крупне промене у власничкој, организационој и кадровској структури, али такође знају да **план транзиције** Црвене звезде од данас мора да изгледа као **прецизан роковник са утврђеним датумима и пословима.**



- Такође, знамо да је за тај прецизни роковник и нову будућност Звезде **неопходан консензус** свих чинилаца Црвене звезде, као и **пуно јединство** уместо борбе кланова.
- Онај ко хоће да служи будућности Црвене звезде мора да понуди Скупштини и звездашкој јавности **конзистентан програм развоја и реформе клуба** и да свим својим бићем и имовином гарантује реализацију истог. Звезди су потребни људи који су способни да је препороче, који имају знања и моћи да стварају нову – европску Црвену звезду, јер **Звезда је права и велика само кад је европска!**
- Црвеној звезди су на располагању огромна искуства: **искуства највећих победа, али и искуства пораза**. Ниједан клуб на српској земљи, нити у овом делу Европе није од нас имао већа знања и поузданија искуства да промишља своју садашњост, разуме прошлост и темељи будућност.
- Црвена звезда је данас у агонији, али од овог неприхватљивог стања – **још горе су наопаке промене или промене без промена!** То искуство смо већ имали.
- **Сабор и Скупштина** Црвене звезде, као највиши органи клуба морају да нас убеди да су способни да буду **гарант препорода Црвене звезде!**
- Свесни чињенице да је **навијач најзначајнија полуга Црвене звезде** и неизоставни фактор свих Звездиних победа **и никада и никада** као разлог пораза, имамо морално право али и обавезу да својим ставом, својим гласом разума допринесемо проналажењу путева и начина за спас нашег клуба.
- Навијачи Звезде су схватили **потребу да се значајније укључе у рад клуба**. Сабор и Скупштина Црвене звезде морају да знају да се ми навијачи своје будуће улоге не прихватамо због власти и масти, већ схватамо посебном дужношћу да својом не малом моћи помогнемо да се Црвена звезда не сурва у понор историје и постоји само у сећањима, него да будемо поново део **велике европске Црвене звезде!**
- **Наш глас са трибина увек је најбоље мерило резултата рада сваког руководства!**

Што се тиче актуелних догађаја у клубу и става према садашњем руководству и тзв. опозицији:

- Ми навијачи, боље него ико други, видимо да Црвена звезда **по први пут у историји нема насловног спонзора; да уместо спонзора има финансијере; да у претходном прелазном року по први пут није продала ни једног играча; да је изгубила сваки утицај у фудбалској организацији; да је сваки јавни иступ садашњег председника нови шамар за све нас; да потпредседници не присуствују Сабору; да се Звезда не може водити даљинским управљачем из иностранства; да се бирају чланови УО, а да ниједан од њих (или готово ни један) није присуствовао Скупштини; да је у Звезди све мање звездаша; да клуб годинама уназад није стварао спортске раднике које би ми данас бирали, већ производио вечите незадовољнике и критичаре; да у најкраћем: Звезда одавно више није озбиљан клуб.**



- **Никада нисмо давали бланко подршку** људима који се нису доказали. Ни Пиксију, ни Топлици, ни Добривоју. Али никада нисмо опструирали, већ били као и увек **Звездин 12. играч и увек на нивоу европске Звезде!** И на прошлој Скупштини и сад и увек ћемо имати **јасан и јединствен став** иза којег чврсто стојимо, за разлику од неких камелеона који никако да изабере праву страну бринући више о сопственом статусу него о интересу Звезде. **Зато не дозвољавамо да нас такви прозивају!**
- Мислили смо да после Пиксија не може горе, а онда је дошао Топлица. Кад смо помислили да смо дотакли дно, ето нам Добривоја. **Увек може горе!** Али, то што смо против Добривоја, никако не значи да смо за Бингулца или Кривокућу. **Избор између два лоша решења за нас и није избор.**
- Сви дођу, прођу, а нико да сноси одговорност за своје резултате! Тако више не може. **Не, не могу да оду док не положи рачуне!**
- Хоћемо прецизан **Извештај о томе колико дугује Црвена звезда, коме дугује и под којим условима?** Хоћемо да колико сутра **Извештај о ревизији** пословања буде јаван документ који ће свима бити доступан на званичном сајту клуба!
- Хоћемо да клуб постави правила, да **бирамо између озбиљних кандидата** који ће звездашкој јавности представити план и програм опоравка Звезде, хоћемо поштenu изборну утакмицу!
- Хоћемо да се установи **принцип материјалне одговорности**, да кандидати за будуће функције у клубу за квалитет својих одлука **гарантују новчаним депозитом**, хоћемо да се понашамо као сваки велики и озбиљан клуб, а не да живимо од позајмица! **Хоћемо прави избор, да гласамо ЗА.** Хоћемо да бирамо најбоље! Лако је рушити, то можемо увек. И данас и за месец дана, али хајде да видимо **с ким ћемо да градимо.** То је кључно питање за све нас којима је Звезда у срцу.
- Ми навијачи **немамо амбицију да управљамо клубом**, али итекако хоћемо да бринемо о интересу клуба. Звезда више право на грешку нема. Наш став је јасан. **Садашње руководство за нас је управа у оставци.** Нажалост, до данас нико није показао интерес да истакне озбиљну кандидатуру. И било би неозбиљно и непримерено да данас покрећемо то питање. Али, **позивамо Сабор и будућу Скупштину да од сутра сви радимо на окупљању свих звездашких потенцијала у циљу препорода Звезде. Желимо ново руководство, нову управу, новог председника који ће нас својим програмом убедити да су права будућност за Звезду. Наш једини интерес су титуле и спортски успеси.**

На крају, апелујемо на све учеснике Сабора да водимо рачуна о достојанству овог највишег тела и да се, водећи се величином и угледом Црвене звезде, данас понашамо господски – онако како и приличи нашем клубу. Да нам се циркус са претходне Скупштине више никада не понови!



ПРОГРАМ ОЗДРАВЉЕЊА ФК ЦРВЕНА ЗВЕЗДА

На Прес конференцији 13. априла 2009. године у Медија центру ФК Црвена звезда представљен је Документ под називом **Програм оздрављења ФК Црвена звезда:**

Љуба Тадић, глумац:

“Нема велике љубави, без велике радости, али и без велике патње! Е, то је Црвена звезда!”

“Постоје различите љубави у животу. Волиш жену – лепо, волиш девојку – још ти лепше, волиш децу – и то је лепо. Али, брате, воleti Црвену звезду ...!”

Прошло је двадесетак дана од Сабора. Клуб се додатно урушава. Сваки дан доноси по неки нови скандал. Црвена звезда је понижена!

На Сабору смо јасно рекли да је садашње руководство за нас Управа у оставци.

Један потпредседник и један члан УО су најавили и званичне оставке. Наш став је изричит: Не могу да оду без икакве одговорности! Не, док не положи рачуне!

Ситуација у Звезди, која је делом и наслеђена, мора да се оголи до краја! Реална слика, ма каква она била, предуслов је за нови почетак Црвене звезде!

Зато смо тражили Ревизију пословања. Најављују је за неколико дана. Наш захтев је, да их подсетимо: хоћемо тачан попис свих обавеза клуба и званичних (према држави, банкама, повериоцима...) и незваничних (сви уговори са финансијерима, позајмљивачима и менаџерима који морају бити наведени поименично), као и потраживања клуба према дужницима. Извештај мора да буде прави, стваран.

Рок је – 17. април, до краја недеље!

Уколико се то не деси, иницираћемо заказивање ванредне Скупштине која би бирала прелазну Управу са јединим мандатом - да уведе мере штедне и пронађе ново руководство!

Такође, подсећамо да смо са Сабора упутили апел звездашкој јавности да се сви ангажују на препоруку Звезде и да заједно потражимо нова решења за бољу будућност клуба! До данас се нико по том питању није огласио, па сматрамо обавезом да ми, навијачи, удружени у „Делије Север“, покренемо



вишемилионску армију навијача нашег клуба и изађемо са конкретним предлогом Програма за оздрављење ФК Црвена звезда.

Програм оздрављења ФК Црвена звезда ће се реализовати у три тачке:

- 1. Пресек стања као прва фаза санације клуба.** Нико од потенцијалних спонзора неће уложити здрав капитал тамо где нису чисти рачуни. Зато је прецизна Ревизија услов свих услова! Морамо до танчина знати шта је било јуче, да би данас предузели конкретне мере! Упозоравамо, да ће за нас бити валидне само оне обавезе које су утврђене на бази одговарајуће документације, за које наменска контрола потврди да је трошак исказан у уговорима заиста постојао. Сви евентуални усмени договори појединаца у име клуба су обавезе тог појединца, а не Црвене звезде. Када Скупштина клуба верификује све финансијске обавезе, никаква накнадна потраживања неће бити разматрана.
- 2. Конкретна помоћ клубу.** Црвена звезда је увек давала и само давала. Играчима и тренерима славу, новац и афирмацију, нама навијачима велике животне радости! Сада је време да сви заједно нашој Звезди нешто и вратимо! Покажимо своју верност и љубав на једини исправан начин: помозимо Звезди сада када је најтеже!

Пројекат “**Добро знај да увек ту сам Ја!**” – акција масовног учлањивања навијача Црвене звезде из Србије и света у клуб. Овом кампањом донирали би Звезди значајна материјална средства и покренули огромне потенцијале других видова помоћи клубу.

Мото кампање: Помозимо своме клубу!
Будимо уз клуб кад је најтеже!
Покажимо колико волимо Звезду!
Покажимо своју снагу!

Циљеви кампање: Финансијска помоћ клубу!
Сређивање евиденције чланства!
Заштита клуба и чланова клуба пред приватизацију!
Масовније присуство утакмицама свог клуба!

Медијска кампања: спотови (учешће јавних личности, звездених звезда, бивших играча, тренера), новински огласи, као и сви други видови модерне комуникације и маркетинга... Сваки ангажман биће израз љубави према клубу. Никакви трошкови вођења кампање нису предвиђени. Новац који буде уплаћиван неће бити коришћен у те сврхе. Поред јавности, очекујемо изузетну подршку медија, јер не сумњамо да ће препознати и сопствени интерес учешћа у овој кампањи. Медији најбоље знају шта значи здрава и велика Црвена звезда.



Чланарина: **1.000** динара или **10** евра за све пунолетне грађане, **500** динара или **5** евра за децу и **донаторска чланска карта** – којом је могуће да физичка и правна лица изврше уплату за некога ко жели да постане члан клуба, а не може (деца са Космета, из домова и сиротишта ...) или по сопственој вољи.

Удружења навијача „Делије Север“, које чине све навијачке групе, оснива ново правно лице **Клуб навијача Црвене звезде** (нису сви навијачи Делије!). Чланови скупштине оснивача новог удружења би били и навијачи и јавне личности и експерти, а председник, такође, човек од интегритета и проверени звездаш (неко као што је био Љуба Тадић) који би уједно био и овлашћено лице за располагање прикупљеним средствима, а по одобрењу УО удружења. Клуб навијача Црвене звезде отвара динарски и девизни рачун у банци или одабраним банкама (које буду заинтересоване да се укључе у акцију и понуде најповољније услове сарадње). Средства која буду пристизала орочавају се по виђењу или краткорочно (тако да се увећава сума за припадајућу камату и штити од курсног ризика). Када се прикупи први пројектовани износ и клуб стабилизује – чланови УО удружења Клуба навијача Црвене звезде могу да донесу одлуку да се средства донирају клубу бесповратно! До тада, евентуално, клуб би могао да користи средства као гарантни депозит за текућу ликвидност уз минималну камату. Нерационално би било одмах донирати средства због опасности од могуће блокаде од стране финансијера или других поверилаца. Уплате би се примале преко интернета путем платних картица и на шалтерима банака. Флајери – приступнице и чланске карте ће се дистрибуирати преко одабраних банака. Очекујемо да се банке са којима будемо сарађивали касније појаве и као спонзори клуба.

Потпуна јавност пројекта. Акција ће бити реализована преко посебног веб сајта где ће чланови имати могућност да попуне приступницу, обаве плаћање, провере свој статус, као и стање средстава и укупан број чланова. Сајт новосонованог удружења на коме ће се регистровати свака уплата имаће банере и линкове на сајтовима ФК Црвена звезда и „Делије Север“, као и са свим партнерима и донаторима који су укључени у кампању. Покушаћемо да информацију о прикупљеним средствима свакодневно презентујемо преко средстава јавног информисања и преко дисплеја на трговима градова Србије.

Трајење акције – неограничено. Свако ко има чланску карту од раније, еведентираће му се да је члан од године најстарије чланске карте.

Погодности: сваки ималац чланске карте стиче право на куповину улазница са 50% попушта на домаће утакмице и приоритет за набавку



карата за међународне утакмице, дисконт за куповину сувенира, ваучере мобилних оператера и друге погодности... Омогућавањем попушта од 50% за куповину улазница клуб не би у финансијском смислу изгубио ништа, јер покретањем ове акције добиће се на популаризацији и већој посети, што ће резултирати знатно већом продајом карата.

Даље могућности: планиран је и читав низ нових акција и пројеката као што су: издавање Red Star кредитних и дебитних картица, Virtual network – виртуелна мобилна телефонија, Интернет мобилне комуникације, као и посебни програми за навијаче Црвене звезде... Све ове повезане акције омогућиће нове изворе финансирања клуба.

- 3. Дугорочна стабилност клуба – Црвена звезда у власништву звездаша!**
 Ми времена да чекамо државу немамо! Кућа нам гори, новог закона нема и зато морамо да будемо рационални. Предложићемо измене Статута клуба по којима би Звезда била организована по моделу Реала или Барселоне (постојећи Закон о спорту то дозвољава). Звездом ће убудуће управљати они који буду добили поверење већине чланова. Избори се спроводе и организују попут председничких избора у тим клубовима. Кандидати морају да гарантују за своје управљачке одлуке новчаним депозитом или банкарским гаранцијама. Тако ћемо прописати јасна правила функционисања клуба која ће омогућити да Звезда више никада не дође у ову ситуацију. По остварењу овог циља сва средства прикупљена наведеном кампањом биће бесповратно стављена на располагање нашем клубу.

На крају поново речи нашег Љубе Тадића:

“Цитираћу великог српског песника који је рекао: у срећи се не треба гордити, као ни у несрећи очајавати, а ја волим да додам и увек треба волети Црвену звезду!”

ДЕЛИЈЕ СЕВЕР



САОПШТЕЊЕ ЗА ЈАВНОСТ

22. април 2009.

У П Р А В А Н А П О Љ Е !!!

Изричито и безусловно захтевамо да комплетно руководство одмах поднесе оставке и заувек оде из Црвене звезде.

1. Зато што су резултати Црвене звезде катастрофални!
2. Зато што су Звездени одбачени омладинци супериорнији од скупих и некавалитетних странаца.
3. Зато што су од доласка у клуб увећали трошкове, обавезе и кредите, а од јуна прошле године спонзоре заменили позајмљивачима.
4. Зато што су нам понудили Информацију о финансијском стању у њиховој интерпретацији, а не Извештај о ревизији као званични документ овлашћеног ревизора који је законски валидан и гарантује тачност података.
5. Зато што су оптужујући Пиксија оптужили и себе! Готово сви су били део Управе која се недомаћински понашала, а Звезди нису потребни људи који умеју само да климају главом.

Уколико не схвате да је њихов одлазак у најбољем интересу Звезде и сами не оду данас, од сутра покрећемо иницијативу за сазивање Скупштине којој ћемо предложити усвајање **Програма за оздрављење ФК Црвена звезда** и формирање прелазне Управе која би увела мере штедње и припремила терен за избор новог руководства. Од тог тренутка крећемо са реализацијом акције „**Добро знај да увек ту сам ЈА!**“ – кампање помоћи клубу кроз сређивање евиденције чланства. Истовремено ћемо предложити измене Статута у циљу трансформације клуба по моделу Реала или Барселоне.

Такође, захтевамо да од сутра престану трагикомични иступи председника у јавности, а од играча и тренера тражимо максимално залагање до краја сезоне и освајање Купа!

ДЕЛИЈЕ СЕВЕР



ПРОГЛАС

24. април 2009.

С В И Н А М А Р А К А Н У !!!

Позивамо све којима је Звезда у срцу да већ од следеће утакмице против Борца из Чачка па до краја сезоне присуством на стадиону покажемо колико нам је стало до клуба!

Будимо уз Звезду сада када јој је најтеже са подједнаком страшћу као да су у питању највеће европске утакмице!

За корените промене, за нови почетак, за велику Црвену звезду – СВИ НА МАРАКАНУ!!!

„Добро знај да увек ту сам ЈА!“

ДЕЛИЈЕ СЕВЕР



САОПШТЕЊЕ ЗА ЈАВНОСТ

29. април 2009.

Тројица чланова УО који су се самоизабрали да спроведу процедуру за избор новог руководства - за навијаче су потпуно неприхватљиви! Њихов досадашњи ангажман у клубу им не даје кредибилитет за тако важан задатак!

Такође је неприхватљив термин за одржавање Скупштине. Ми сматрамо да седница највишег органа клуба мора бити одржана најкасније до половине маја како не би изгубили још једну сезону!

Ванредној Скупштини предложићемо избор привремене Управе која би средила стање у клубу, увела мере штедне и припремила терен за избор новог руководства када се за то буду стекли услови.

Од тог тренутка ми, као навијачи, ћемо се искључиво бавити реализацијом акције прикупљања чланарина: „**Добро знај да увек ту сам ЈА!**“ и на свој начин финансијски помоћи вољеном клубу.

У исто време, позивамо:

1. **ДРЖАВУ** – да се активно ангажује у циљу спасавања клуба који је стуб српског спорта и национална вредност!
2. **СПОНЗОРЕ** – да од следеће сезоне спонзоришу клуб и на једини исправан начин дају свој допринос оздрављењу клуба!
3. **ДОСАДАШЊЕ СПОНЗОРЕ** – да наставе да помажу клуб у мери у којој је то могуће и да обнове спонзорства која су волшебно престала јуна 2008. године!
4. **НАВИЈАЧЕ, БИВШЕ и САДАШЊЕ ИГРАЧЕ И СВЕ КОЈИМА ЈЕ ЗВЕЗДА У СРЦУ** на саборност и кооперативност, а у исто време и на још снажнију подршку свом клубу у циљу заједничког стварања нове будућности Црвене звезде!

За корените промене, за нови почетак, за велику Црвену звезду!

ДЕЛИЈЕ СЕВЕР



ПРОГЛАС

7. мај 2009.

ЗВЕЗДАШИ МОБИЛИЗАЦИЈА – СВИ НА СТАДИОН!!!

Сада када је свима јасно да се у клубу, али и на терену, налазе људи који не заслужују да бране боје, углед и част Црвене звезде – још гласније позивамо све звездаше да својим присуством на утакмици са Хајдуком из Куле, али и на свакој следећој, покажемо како се бори за клуб! Права љубав и снага се доказују када је најтеже!

СВИ НА МАРАКАНУ - ДЕЛИЈЕ СЕВЕР



Скупштина ФК Црвена звезда

уторак, 26. мај 2009.

Поштовано председништво, уважени чланови Скупштине, драги звездаши,

У име Удружења навијача „Делије Север“ и 19 чланова Скупштине, желим да поновим ставове које смо изнели на Сабору клуба 19. марта ове године:

- Навијачи Црвене звезде знају да је њихов клуб **данас пред понором** и да се у њега неће сурвати једино ако схватимо где смо стигли и куда смо се упутили.
- Навијачи Црвене звезде су свесни да ново време неминовно доноси крупне промене у власничкој, организационој и кадровској структури, али такође знају да **план транзиције** Црвене звезде од данас мора да изгледа као **прецизан роковник са утврђеним датумима и пословима**.
- Такође, знамо да је за тај прецизни роковник и нову будућност Звезде **неопходан консензус** свих чинилаца Црвене звезде, као и **пуно јединство** уместо борбе кланова.
- Онај ко хоће да служи будућности Црвене звезде мора да понуди Скупштини и звездашкој јавности **конзистентан програм развоја и реформе клуба** и да свим својим бићем и **имовином** гарантује реализацију истог. Звезди су потребни људи који су **способни** да је препороче, који **имају знања и моћи** да стварају нову – европску Црвену звезду, јер **Звезда је права и велика само кад је европска!**
- Црвена звезда је данас у агонији, али од овог неприхватљивог стања – **још горе су наопаке промене или промене без промена!**
- **Сабор и Скупштина** Црвене звезде, као највиши органи клуба морају да нас убеди да су способни да буду **гарант препорода Црвене звезде!**
- **Никада нисмо давали бланко подршку** људима који се нису доказали. Ни Пиксију, ни Топлици, ни Добривоју. **Увек може горе! Избор између два лоша решења за нас није избор.**
- Сви дођу и прођу, а нико да сноси одговорност за своје резултате! Тако више не може. Хоћемо да се установи **принцип материјалне одговорности**, да кандидати за будуће функције у клубу за квалитет својих одлука **гарантују новчаним депозитом**, хоћемо да се понашамо као сваки велики и озбиљан клуб.
- Хоћемо господство на Маракани!

То смо, господе, рекли на Сабору пре тачно два месеца!



А онда смо отерали неспособну Управу. До тада сви су ћутали. И док су ћутали чекајући расплет, ми смо изашли са **Програмом оздрављења ФК Црвена звезда**. Тражили смо:

1. ОДГОВОРНОСТ
2. ПОМОЋ КЛУБУ – ЧЛАНАРИНЕ!
3. САНАЦИОНИ ПРОГРАМ
4. НОВИ МОДЕЛ ОРГАНИЗАЦИЈЕ – МАТЕРИЈАЛНА ОДГОВОРНОСТ!

Онда су се појавили бивши играчи, па ветерани, Савет клуба, запослени, синдикат... Да докрајче прогираног боксера. У општем метежу, на иницијативу одлазећег Добривоја све структуре клуба седају за заједнички сто. Одазвали смо се позиву на јединство и легалност. Формирано је Радно тело са јединим задатком да се постигне консензус и на најбољи начин припреми Скупштина. Договорили смо се на првом састанку да се престане са препуцавањима и да се појединачно не оглашавамо. Сви заједно смо констатовали да у ванредним околностима нема услова за изборну Скупштину. Предложили смо формирање прелазне управе која би припремила акта и створила услове за изборну Скупштину. Свесни чињенице да су проблеми Звезде пре свега финансијски, управљачки и организациони, захтевали смо озбиљност и одговорност, а никако даље пропадање. Тадашњи став ветерана је био да нису испуњени услови за изборну Скупштину и да избор било каквог председника у овом тренутку није решење. А онда почињу кампање у јавности непримерене Црвеној звезди, општа пљувачина и непоштовање договора и одлука Радног тела.

Звезди је потребна коренита промена, промена начина управљања, а не ново персонално решење. Ту је основни неспоразум. **Нисмо ми мењали да се ништа не би променило! Мењали смо јер смо желели суштинске промене, а не персоналне!**

Тражимо одговорност на свим нивоима. због наше одговорности према Звезди и Северу, због доследности и чврстине у ставовима – **не можемо давати бланко подршку никоме!**

Прво одговорност, па онда избори!

И на овој Скупштини бићемо конструктивни и одговорни. Потпуно смо свесни да **немамо права на грешку и нови авантуризам**. Хоћемо јасан план, визију и гаранције. Сматрали смо и даље сматрамо да у ванредним околностима нема услова за изборну Скупштину. Овај тренутак захтева озбиљност. И одговорност. Предлагали смо формирање петочлане, ефикасне Управе која би донела санациони програм, увела мере штедње, консултовала струку у свим областима и створила услове за изборну Скупштину. У њу би ушли најбољи. А Звезда такве има. Врхунски стручњаци, искуство Џајића и енергија Владана Лукића – то је био наш предлог.



Због тврдоглавог инсистирања на изборној Скупштини, неспремности на компромис и поред кратког времена за праве изборе и непримерене кампање – одлучили смо да не опструирамо. Господо, хтели сте изборе – изволите!

Уместо компетентне Управе у којој би сабрали све што је у и око Звезде најбоље, иза које би стале све структуре клуба и преузеле потпуну одговорност, уместо мирне атмосфере и стварања бољег имиџа клуба – добили смо борбу кланова и бујицу тешких речи.

Један кандидат гради кампању на неуспеху претходника, а други се кандидује да овај први не би профитирао на таласу општег незадовољства. Ниједан нема решење, али обојица имају амбиције.

Док су тензије кулминирале, ми смо поштовали договор. Дали смо реч да ћемо ћутати до Скупштине. И ћутали смо. Зарад Црвене звезде. Дата реч за нас је светиња, за друге очигледно није!

Покренули смо акцију Звездаши мобилизација, радили смо оно што најбоље умемо – пружали безрезервну подршку играчима, тражили од звездаша максималну посвећеност клубу у овим тешким тренуцима и инсистирали на присуству утакмицама. Покренули смо лавину позитивне енергије коју не смемо улудо потрошити. Нема стајања. Спремни смо да од сутра кренемо у реализацију акције „**Добро знај да увек ту сам ЈА!**“ и финансијски помогнемо клубу. Окупљање свих звездаша у чланство клуба отвара огромне потенцијале за ангажман будућих спонзора. Нама треба здрава прича, нова организациона форма, ред и одговорност и поштење. Све друго је већ виђено!

Зашто је непримерена кандидатура г. Лекића? Зато што инсистирамо на увођењу реда и одговорности. А садашња кандидатура Лекића је непоштовање одговорности и ругање у лице звездаша. Лекић једноставно не може да буде председник Црвене звезде. И тачка.

Зашто не можемо да подржимо Владана Лукића?

Зато што нисмо добили никакве гаранције да су он и Аџић способни да руководе Црвеном звездом!

Зато што није довољно бити само звездаш!

Зато што по ко зна који пут слушамо исту причу!

Зато што је понудио буџет који није реалан!

Зато што уместо штедње имамо пројекцију буџета на 20 милиона евра!

Зато што не верујемо да Звезда у овом тренутку може да приходује 20% буџета од УЕФА, 10% од продаје ТВ права (која су од ове године иначе централизована!), 8% од продаје ложа, а највећи део од продаје играча!

Зато што једини здрави и реални извори прихода: спонзорства, донације и маркетинг износе само 11%!

Зато што не верујемо да ће Звезда имати 51.429 претплатника у наредне две и по године!



Зато што није нормално да УО клуба броји чак 19 чланова!
 Зато што је предложена измена статута по којој ген. сек. више не мора да има ВСС, већ ВШС! Ваљда треба да дижемо стандарде, а не да их спуштамо.
 Зато што најављени преговори са једном банком и вапај за широм друштвеном подршком нису довољни!
 Зато што се мешају компетенције. Струка уместо на терен и омладинску школу иде у УО!?
 Зато што не знамо шта је критеријум за улазак у УО и колико новца доноси УО?
 Зато што подржава Закон о спорту који је противан његовом програму!
 Зато што оно што Лукић нуди као модел Барселоне, нема никакве везе са Барселоном!
 Зато што Министар полиције неће спасити Звезду!

Јучерашња изјава „Имам одличне сараднике, али не би било добро да се помињу њихова имена док се Скупштина не заврши!“ – је противна свему ономе за шта се ми залажемо. Хоћемо да знамо која су кадровска решења, ко ће водити Звезду, шта их препоручује за функције, хоћемо потпуну јавност, игру отворених карата. Имали смо много веће фудбалере за председнике и спортске директоре од Лукића и Аџића па смо дошли до понора!

Став навијачке групе Делије Север, као и став представника навијача из Војводине, централне Србије, Космета, Црне Горе и дијаспоре је: Не допуштамо Лекићу да се кандидује, али нема ни подршке Лукићу – јер смо одговорни! Звезда заслужује боље!

Искуство нас је научило – никоме бланко подршка!

Аргументи: боље икаква управа него прелазна решења - не стоје!

Зашто не учимо на туђим искуствима. И велика Барселона је била у још већим проблемима 2003. са дугом од 230 милиона евра, па је ишла на привремено решење све док се нису створили услови да се појави Лапорта. И није је препородио сам Лапорта, већ стручност, знање, тим експерата са јасном визијом и чврстим гаранцијама. Људи су у првој години радили без плата, има ли таквих и овде?

Нама је потребна мудрост данас! Све структуре клуба морају да преузму одговорност и нају најбоље решење у овим околностима.

Стратегија ЦЗ треба да буде заснована на „производњи“, на стварању играча из сопствене школе. Да је било здравог односа, да смо имали петогодишњи **План и програм развоја клуба** заснован на струци као 1986. који је резултирао Купом шампиона, да нисмо само бесомучно продавали, састав данашње Звезде је могао да изгледа и овако: **Стојковић, Баста, Луковић, Бишевац, Видић, Јанковић, Станковић, Миловановић, Перовић, Пантелић и Жигић!** Зато је Звезди потребан Меморандум о стратешким основама петогодишњег плана и програма оздрављења и развоја ФК Црвена звезда!



Звезда има и знања и људе који су у стању да га напишу! Имамо сопствено искуство, имамо знање, имамо поплочан пут којим смо једном већ стигли до врха. Супротан пут од овог је овај на којем се налазимо већ 18 година и којим смо упорно самоубилачки идући, дошли до овде где смо сада. Треба ли њиме ићи и даље?

Зато нам треба енергија Лукића, искуство Џајића, мудрост Цвелета, знање Проф. Ивошевића, Церовића, подршка навијача, спонзорства и Московске банке и Цептера и Витро групе и Телекома. Има ли бољег излаза из ове ситуације? Или да кренемо путем даљих подела, опструкције и препуцавања!

То је наш предлог! Јер желимо најбоље свом клубу. **Зато позивамо оба кандидата да одустану од кандидатуре!** Докажите да сте прави звездаши и да ово није само борба за функције! Удружите спонзоре и послушајте глас навијача!

Сви у један фронт - то је спас за Звезду!

Само тако бићемо спремни да преузмемо одговорност и да у наше име подржимо најбоље!

И да не буде забуне - наше место је на трибинама!

Уколико и даље инсистирате на изборима – нека буду избори!

Али поново постављамо питање: шта ако Скупштина не препозна новог Председника Црвене звезде? Наш предлог ће и даље да важи!

Да се добро запамти: Делије ће у будућности подржати само оног кандидата који ће за свој рад одговарати сопственом имовином или банкарским гаранцијама. Нема више играња са Звездом!

Ми навијачи, за разлику од свих других у животу можемо да облачимо само један дрес. Кад га једном обучемо, ми са тим дресом и умиремо! Добро познајемо и славну и неславну историју свога клуба и врло добро знамо ко је слави највише допринео, а ко је Звезду у црно завио. Зато захтевамо респект према нашем ставу. Морате да га поштујете!

Са овим и овако образложеним предлогом, завршавам излагање у име навијача ЦЗ и у њихово име желим овој Скупштини успех у раду и напору да се после 18 година, коначно, отвори нова страница у историји ЦЗ!

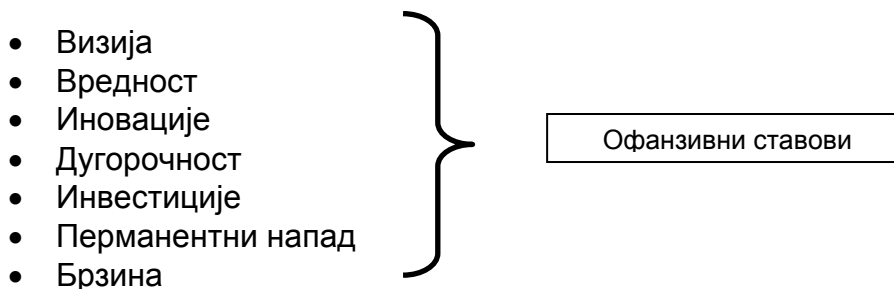
ДЕЛИЈЕ СЕВЕР!



3. ЦИЉЕВИ

Пројекат је креиран да би се дао допринос оздрављењу вољеног клуба и указао на нове правце у стварању јаког фудбалског брэнда, какав је некад била ФК Црвена звезда.

Основни циљеви су засновани на модерном концепту менаџмента, односно управљању помоћу тзв. офанзивних ставова:



Визија – постати део породице водећих европских клубова са јасном стратегијом управљања и развоја

Вредност – успостављање и ширење етичког система вредности кроз промовисање љубави према клубу, слободан дух, демократију, спортски дух, солидарност

Иновације – представљати и промовисати нове идеје у свим аспектима: развоја и управљања клубом, навијања, нових извора финансирања

Дугорочност - пројекција је направљена за период 2009. – 2014. уз предуслов постизања врхунских спортских резултата

Инвестиције – план је да се инвестира по моделу „zero deficit“: искључиво на приципу добровољности и креативности кроз – „know-how“, интелектуални капитал, лиценце, све врсте права која би се уступала заинтересованим компанијама и партнерима

Перманентни напад - комплетан фокус активности је усмерен на тактику тзв. "attack and win" - на географском нивоу (бити присутан у Србији и суседним земљама где постоји значајна база навијача и симпатизера клуба, као и дијаспори)

Брзина - "Бити увек први!" Поштовати чувену изреку Била Шенклија, легендарног менаџера Ливерпула: "Ако сте први, онда сте први. Ако сте други, онда сте ништа!"





4. СТРАТЕГИЈА

Клуб је у фази драстичног пропадања или "пуцања по свим шавовима". Потребна је стварна, радикална и иновативна промена. Креирање новог модела управљања, односно суштинска промена стратегијом заокрета чији је примарни циљ - вратити Звезду на место које јој са правом припада, у врх европског и светског фудбала!

Неопходно је, дакле, да се максимизирају спортске перформансе (а то значи спортски резултати) које ће омогућити максималне пословне успехе – обезбеђење здравог профита за пословање клуба и будуће инвестиције.

Клуб се мора регенерисати у свим својим аспектима, а посебно у следећим областима пословања:

- Спортска област
- Економска област
- Друштвена област

Спортска област:

- афирмисати, некада препознатљиву, Звездину фудбалску школу – креирати врхунске играче из звездиних „производних“ погона који ће покренути ентузијазам и еуфорију навијача
- за Звезду морају да потписују само најбољи играчи – јачање идентификације са идолима

Наведени задаци су покретачка снага за стварање и постизање врхунских спортских резултата: национални Првак, учесник европских такмичења у континуитету. У најкраћем, циљ је постати интернационални бренд са националним предзнаком!

Са новим темељима развоја фудбалске школе родиће се и нова филозофија фудбала која ће генерисати **нови став**:

Ми стварамо играче за велика дела! Они морају бити храбри, поштовати Звездино име и дрес и постати способни да се равноправно такмиче са најбољима!

Врхунски спортски резултати омогућиће да се током летњих и зимских пауза на посебним турнејама или турнирима оствари додатни приход. То је пракса свих водећих европских клубова. Цена таквог наступа нпр. Манчестер Јунајтеда је 2.000.000 еуро по утакмици.

Развој и представљање нових играча треба да буде резултат организованог стручног рада. Формирање фудбалске школе, специјализовани кампови, фудбалске клинике за талентоване...



Фудбалске школе представљају за сваки клуб фиксни трошак. Клуб на годишњем нивоу мора да издвоји значајна финансијска средства за функционисање фудбалске школе. Најпознатији модел врхунске фудбалске школе је Ајаксов модел. Регрутовани су млади играчи (70-тих и 80-тих година, претежно из Европе) који су имали комплетан третман, од боравка - становања у интернату, медицинске неге, тренинга до образовања (похађање одговарајуће школе). Најталентованији играчи су укључени у рад првог тима, док су остали полазници школе одлазили у друге клубове. Након успешне промоције и резултата на фудбалском пољу клуб је своје младе звезде продавао великим европским клубовима. Процена је да је Ајакс по играчу просечно зарађивао у односу 1:5 (за играче који су одмах након омладинске селекције прелазили у друге клубове) док је за младе звезде тај однос износио 1:15 или чак 1:20. То практично значи да је на уложених 100.000 до 150.000 еуро по играчу (колико је износио трошак младог играча за време боравка у клубу – најчешће 5 година, некад и више) Ајакс приходовао најмање 500.000 еуро док је своје највеће звезде продавао и за неколико милиона.

Док је Ајакс своје играче продавао широм Европе, у Италији, на пример, фудбалска школа Аталанте је највећа фудбалска "фарма" талентованих младих играча превасходно намењених локалном, италијанском тржишту. Слично је и са фудбалском школом Вест Хема која је најцењенија на Острву. После 2000-те и други европски клубови, посебно највећи, почињу да организују своје фудбалске школе: Манчестер Јунајтед, Челси, Барселона, Милан, Интер...

Модел регрутовања играча наслања се на модификовани француски модел (узимање младих талентованих африканаца) преузимања врло младих играча.

Велики клубови почињу да отварају своје фудбалске школе у Африци, Јужној Америци (посебно у Бразилу и Аргентини – Интер и Милан само у Бразилу имају преко 20 фудбалских школа), Мексику, Далеком Истоку. У САД популарност фудбала, као породичног спорта којим се баве и дечаци и девојчице у основним школама и на колеџима, даје снажан замах у стварању нових талентованих играча.

Процес регрутације младих, талентованих играча се обавља на неколико начина: организација турнира (малог фудбала - код нас, „Мини-макси лига“ и сл.), фудбалске академије (Gillette академија у Бугарској, Румунији, Србији...) фудбалски кампови (Миланов камп у Србији и околним земљама), стално отворен позив у сопственој школи фудбала (трошкове фудбалске обуке углавном плаћају родитељи).

Клубови користе све могућности да прате играче помоћу специјализованих скаутинг служби (скаутинг Интера има 20 стручњака који редовно прате играче: од најмлађих до оних који већ играју за први тим) чији ангажман резултира стварањем квалитетне базе податаке – писани извештаји, видео материјали,



анализе итд. Тако „пиковани“ играчи се доводе у клуб да би тренирали, али и школовали се. УЕФА у процесу лицензирања клубова захтева да сви тренери млађих категорија имају професионалну А лиценцу, да клуб прихвати обавезу да младим играчима организује адекватно образовање и припреми их за одређено занимање.

Модеран рад са најмлађима подразумева следећи модел организације успешне фудбалске школе:

- скаутинг и праћење младих талената
- регрутација у Звездину фудбалску школу или академију
- организација боравка и адекватно образовање
- организован и квалитетан стручни фудбалски рад
- селектирање врхунских играча за Звездин први тим

За организацију модерне и препознатљиве Звездине фудбалске школе неопходно је озбиљно инвестирање у инфраструктуру, образовање и регрутовање фудбалских тренера са профи лиценцом, организовање врхунске скаутинг службе, савремен медицински центар и професионална администрација.

Звезда, на жалост, задуго неће бити у стању да као други европски клубови инвестира у своје фудбалске школе на тренутно најважним тржиштима младих играча (Африка и Јужна Америка), али је у могућности да због свог препознатљивог брэнда и медијске снаге свакако постане фудбалски лидер у региону. У том смислу би организација годишњих турнира балканских клубова била од непроцењивог значаја. Посебно интересантни могу бити талентовани фудбалери из дијаспоре који су тренирали фудбал у европским фудбалским школама.

Економска област:

- омогућити фер, транспарентно и етичко пословање са циљем да Звезда буде финансијски независна, без потребе продавања имовине и додатних задуживања
- повећати интерес медија, спорта и бизниса за искључиво партнерски однос са клубом
- креирати нове и перманентне изворе прихода
- редефинисати и створити нове услове финансијског пословања, који су заправо основ сваког рационалног пословања:
 - смањење трошкова
 - повећање прихода
 - рефинансирање дугова
- постати поуздан и референтан партнер за потписивање великих комерцијалних уговора – атрактиван клуб за медије, оглашиваче и инвеститоре
- постати интернационални брэнд – снажан и препознатљив ван домаћег тржишта са лојалном и богатом базом навијача



У реализацији пројекта - први корак је финансијска анализа пословања клуба или тачније: комплетан финансијски извештај за претходних 5 година. Пресек стања који подразумева попис свих потраживања према клубу, односно одговоре на питања коме, како и колико се дугује. Мора се доћи до сазнања колики је заправо реалан Звездин дуг!

За реално сагледавање тренутног стања и позиционирања нашег клуба у будућности, може послужити следећа табела, која представља упоредни преглед висине остварених укупних прихода неких од водећих европских клубова – освајача титула европских Првака и Црвене звезде (у милионима еуро):

Клуб	2005	2006	2007	2008
Манчестер Јунајтед	246	243	315	325
Реал Мадрид	276	292	351	366
Бајерн Минхен	190	205	223	295
Барселона	207	259	290	309
Милан	234	239	227	210
Црвена Звезда	11	19	23	11

Извор: Deloitte Football Money League 2009, НБС Биланси ФК Црвена Звезда

Тачни подаци о укупном Звездином дугу и његовој структури: висина дуга, ко су повериоци, на који временски период, и под којим условима – услов су за компетентно преговарање и евентуално репрограмирање финансијских обавеза. Потребно је креирати пословну стратегију која ће омогућити добре преговарачке позиције клуба у односу на банке и повериоце, односно финансијске институције.

Зато је неопходан радикалан план – план **"Нултог дефицита"**, који подразумева: драстично смањење трошкова клуба, редефинисање уговорних обавеза са играчима, нову политику плата...

- Преговарати о ТВ правима
- Преговарати о спонзорству
- Повећати приход од чланарине
- Повећати приход од продаје карата
- Искористити нове могућности Звездиног ТВ канала, интернета, мобилних комуникација
- Створити нове изворе прихода

Компаративна анализа водећих европских фудбалских клубова показује да приход по седишту представља квалитетан параметар успешности пословања:

Клуб	еуро по седишту
Манчестер Јунајтед	1.149
Реал Мадрид	749
Арсенал	639
Барселона	413



Улагање у инфраструктуру представља озбиљан инвестициони захват. У наредном периоду Звезда мора да уложи значајна финансијска средства у:

- Унапрађење стадионске инфраструктуре
- Изградњу фудбалског тренажног центра
- Изградњу специјализованог медицинског центра

Иако је Стадион „Црвена звезда“ тренутно лиценциран за европска такмичења, он умногоме не задовољава међународне стандарде. УЕФА је кроз своје специјалне инфраструктурне програме предвидела могућност да савези и клубови конкуришу за кредитне линије које имају намену унапређења фудбалске инфраструктуре.

УЕФА критеријуми:

- Минимални капацитет од 50.000 индивидуалних места (5 звездица) или 30.000 (4 звездице) са наслоним
- Димензије терена 105м x 68м (висок квалитет траве, систем наводњавања, грејање подлоге и сл.)
- Ограда није дозвољена
- Довољно простора за огласне табле дужином терена и позиције за најмање 18 ТВ камера, као и слободан простор иза голова за 150 фоторепортера
- Првокласне свлачионице за играче и судије, идентичне величине и опремљене квалитетним намештајем
- Посебна соба за антидопинг контролу
- Интензитет светла од најмање 1.400 лукса у правцу главних камера, као и 1.000 лукса за остале делове стадиона. Посебно обезбеђени резервни генератори за случај нестанка струје истог интензитета
- Модерно опремљен систем безбедности (систем монитора, интерна ТВ и софтверско управљање)
- Перманентни систем интерне ТВ у колору који обезбеђује ТВ слику за гледаоце поред монитора, а уједно пружа квалитет за безбедно праћење на стадиону
- Јасан систем сигнализације око и на стадиону
- Посебне столице за људе са посебним потребама и њихове пратиоце (минимум на два сектора са 50 седишта). Поред тога потребан је посебан тоалет и систем понуде хране и пића
- Адекватни тоалети одвојено за оба пола, у одговарајућем броју и по одређеним стандардима. У наредном периоду сви тоалети ће морати имати седеће елементе
- Адекватне медија просторије на основу "UEFA Guidelines for Media Facilities"
- Посебан простор за „VIP“ ложе, укључујући и "150 VIP Honorary tribune Box"
- Међународни аеродром који може да прими велики број летова за УЕФА



финала (капацитет 60 чартер летова на дан као додатак на постојећи ред летења)

- Одговарајући хотелски капацитети са најмање једним хотелом од 5 звездица (1.000 соба) за финале Лиге Шампиона или (500 соба) за финале УЕФА купа.
- Хотелски капацитети морају имати у понуди све категорије хотелског садржаја.

Уједно, клуб може кроз посебна партнерства са јавним (градом, на пример) или приватним партнерима (приватне компаније) да унапређује своју инфраструктуру (заједничка комерцијализација простора, средстава итд.). Између осталог, то може омогућити клубу да конкурише за нека од будућих финала и оствари додатне приходе за клуб и град. Фудбалски клуб Барселона је, на пример, расписала конкурс за адаптацију и проширење стадионских капацитета. Пројекат је поверен чувеном светском архитекти Сер Норману Фостеру, који је понудио спектакуларан дизајн. Скице су већ обишле цео свет, а то је додатно подигло интерес јавности у функцији имиџа клуба.

Изградња спортског центра је неопходни услов за перманентан и стручни рад са млађим категоријама. Растеређује се распоред рада првог тима, а млађе категорије су у сталном процесу тренинга и образовања.

Уз спортски центар потребно је истовремено инвестирати у модеран медицински центар који ће бити на располагању свим играчима клуба. Фудбалски клуб Милан је уложио значајна средства у сопствену медицинску службу, а нови „Millan lab“ је унапредио и пословање клуба. Медицински центар своје услуге може пружати и другим спортским тимовима из спортског друштва, као и другим клубовима. Медицински центар Барселоне, је на располагању свим спортистима клуба, а годишње обави (2008. година) 6.738 медицинских прегледа, 28.408 физиотерапија, 1.168 медицинских интервенција (од чега 27 хирушких) и 463 лабораторијска прегледа.

Посебан део у економској области клуба је администрација и менаџмент клуба. ФК Црвена звезда још увек користи термин - генерални секретар за директора клуба, док је унутрашња организација заснована на превазиђеном моделу из осамдесетих. Целокупан систем управљања је сконцентрисан у рукама председника и генералног секретара, тако да не постоји висока демократичност и дистрибуција одговорности у доношењу одлука. У клубу раде недовољно квалификовани стручњаци, често и без одговарајуће стручне спреме, са мало искуства или ограничене формалне снаге управљања. Клуб се мора реорганизовати по моделу модерних европских клубова: на врху пирамиде се налази Управни одбор коме одговара директоријат клуба. Њега чине извршни директор клуба (некада генерални секретар) као и директори за стадионски менаџмент, комерцијалне послове, администрацију, као и спортски директор са спортским сектором (ангажман и продаја играча, фудбалска школа, скаутинг итд.)

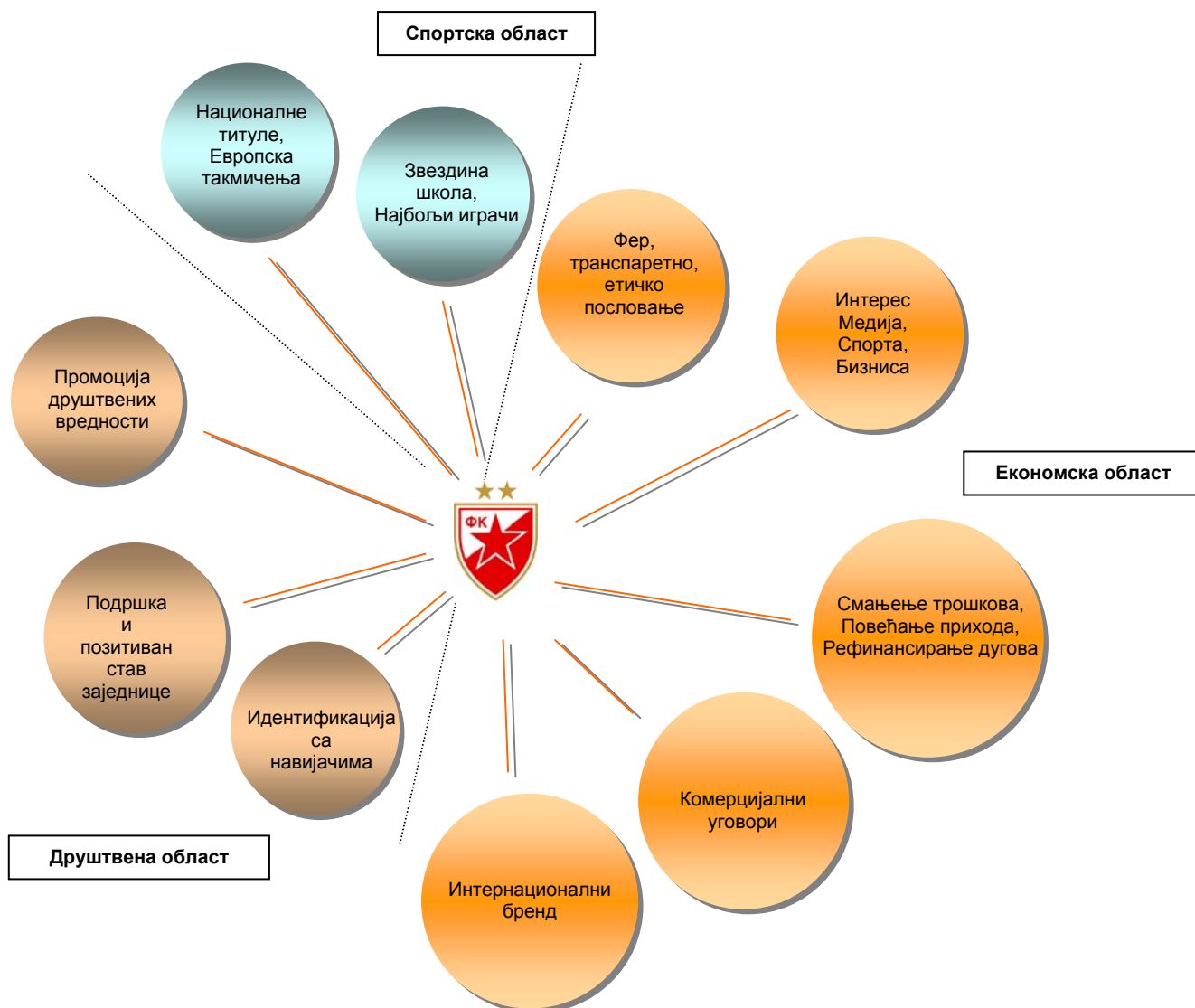


Друштвена област:

Значај и интерес ФК Црвене звезда представља посебан сегмент у односу на друштво, државу и њене органе. Спорт је одувек био огледало друштва и слика која најчешће одлази у свет.

Клуб мора унапредити:

- идентификацију и кохезију са навијачима и клубовима навијача у земљи и иностранству – посебно у младој дијаспори
- подршку и позитиван став друштвене заједнице према клубу
- представљање и промовисање правих друштвених вредности – слободан дух, демократија, спортски дух, страст и љубав према фудбалу, солидарност, борба против насиља





4.1. Компаративна анализа финансијског пословања, стратешког одлучивања и управљања Фудбалског клуба Црвена звезда

Предмет анализе су одлуке донете у претходном периоду које су утицале на тренутно стање Црвене звезде. У анализи ће се користити и примењивати пословни модели најачих европских клубова на случај ФК Црвена звезда. Идеја је да се испитају могућности и укаже на правце оптималних решења која би Црвену звезду вратила на велику европску сцену. Са пословног аспекта они би омогућили стабилно креирање прихода и развој успешног пословања у наредном петогодишњем периоду.

Случај је хтео да је после највећег Звездиног успеха (освајање титуле Првака Европе 1991. године), већ наредне 1992. године започета озбиљна трансформација европског фудбала. Нажалост, Звезда је остала по страни пре свега због распада постојеће државе, ратова, санкција..., али и неразумевања тадашњег управљачког кадра да настаје нова ера клупског фудбала у Европи. У Енглеској се те године оснива Premier League, а у Шпанији Primera. Годину дана касније Куп Европских Шампиона прераста у UEFA Champions League.

У анализи финансијског пословања коришћен је званичан документ под називом **Финансијски извештаји за 2007. годину и Извештај независног ревизора**, који је усвојио Управни одбор Фудбалског клуба Црвена звезда 20. маја 2008. године, потписан од стране овлашћеног ревизора Ксеније Ристић Костић, као и подносиоца Финансијског извештаја генералног секретара Зорана Дамјановића. У појединим сегментима ове анализе коришћен је и Извештај Надзорног одбора, који је припремио председник тог тела Сениша Ђирић 18. маја 2009. године, под називом **Информација о активностима ранијег надзорног одбора ФК Црвена звезда у периоду 2004 - 2009 година**.

Уводне напомене

Ревизор је у свом извештају у напомени информисао Управни одбор клуба да је на основу приложених финансијских извештаја обављена ревизија (Биланс стања и Биланс успеха на дан 31.12.2007., Извештај о променама капитала, Извештај о токовима готовине и Преглед значајних рачуноводствених политика) и да је урађена у складу са Међународним стандардима ревизије.

У уводној напомени изражено је мишљење са резервом на основу следећих чињеница:

- Клуб није извршио капитализацију трошкова прибављања регистрације играча лиценцираних пре 2005. године, а који су у том тренутку били ангажовани у клубу (због тога је исказана мања набавна вредност у износу



од 43.879.000 динара (553.776 еуро¹), акумулирана исправка вредности нематеријалних улагања мање је исказана за 23.180.000 (292.543 еуро), док је нераспоређени добитак ранијих година мање исказан за 20.699.000 (261.232 еуро).

- Трошкови играча Радована Кривокапића, који је раскинуо уговор са клубом и клуб напустио без обештећења, нису евидентирани у оквиру нематеријалних улагања, те је тако ставка расхода потцењена за 5.402.000 динара (68.176 еуро).
- Клуб је признавањем прихода од трансфера играча Николе Жигића из Расинг Сантандера у Валенсију у износу од 88.278.000 динара (1.114.116 еуро) преценио добитак текуће године за износ од 29.426.000 динара (371.371 еуро) и тако мање исказао обавезе из пословања на дан 31.12.2007. године.
- Клуб у свом извештају није исказао обавезе према играчу Сузуки Такајуки, тренеру Душану Бајевићу и помоћном тренеру Димитрису Бурузукасу у укупном износу од 10.909.000 динара (137.677 еуро) и тако исказао мање краткорочне обавезе.
- Током 2007. године премије су обрачунаване на другачији начин у односу на закон те су потцењени износи за порезе и доприносе на зараде у вредности од 2.603.000 динара (32.851 еуро) тако да ревизор није могао да процени евентуалну обавезу за порезе и доприносе у случају другачијег пореског третмана од стране надлежних пореских органа.

¹ Ревизор је користио курс валуте за 2007. годину: еуро 79.2362, долар 53.7267, док је за 2006. курс био еуро 79.0000, долар 59.9757



Вредност некретнина, постројења и опреме (у еуро)

Опис	Земљиште	%	Грађевински објекти	%	Опрема	%	Укупно	%
Набавна вредност 01.01.2007	580.720	11.83	2.639.229	53.80	1.684.941	34.35	4.904.891	100
Набавке			13.100	42.85	17.466	57.15	30.566	100
Отуђења и смањења			(3.420)				(8.468)	
Стање на дан 31.12.2007	580.720	11.77	2.648.909	53.70	1.702.407	34.51	4.932.038	100
Акумулирана исправка вредности на дан 01.01.2007			740.761		1.081.528		1.822.290	
Амортизација			44.197		192.273		236.470	
Стање на дан 31.12.2007			784.958		1.273.802		2.058.761	
Неотписана вредност на дан 31.12.2007	580.270	20.19	1.863.950	64.83	428.605	14.91	2.873.655	100
на дан 31.12.2006	580.270	18.76	1.904.139	61.58	605.215	19.57	3.091.810	100

Грађевински објекти: спортски стадион са трибинама, кровном конструкцијом, осветљењем и семафором, клупски хотел.

Опрема: пластичне столице на трибинама, спортски реквизити, канцеларијски намештај и опрема, опрема за одржавање фудбалског терена и објеката, путнички аутомобили и друга транспортна средства, писаће и рачунске машине и друго.

Клуб издаје пословни простор – ламеле А и Б на западној трибини тако да инвестиционе некретнине износе 656.783.000 динара (8.288.946 еуро) и као такав самостално остварује приход од осталих грађевинских објеката у власништву клуба.



Капитал клуба

Основни капитал клуба на дан 31.12.2007. године износи 230.285.000 динара (2.906.317 еуро) и има следећу структуру:

Опис	2006	2007
Друштвени капитал	2.915.000	2.906.317
Добитак ранијих година	243.139	144.757
Нето (губитак)/добитак текуће године	(726.037)	97.657
Стање на дан 31.12.	2.432.101	3.148.732

Нето средства клуба на дан 31.12.2007. износе 249.493.000 динара (3.148.732 еуро).



4.1.1. Структура прихода

Године 1955. око 50% остварених прихода европских клубова је долазило од продаје карата за утакмице, док је данас испод 30%. Осталих 70% чине приходи остварени од продаје комерцијалних и медијских права.

Постоји јасна корелација између врхунских резултата и раста прихода који генеришу навијачи безрезервно трошећи новац у име подршке клубу кроз посете утакмицама, куповину промотивних предмета (на пример: дресови, реквизити и сувенири) или претплатом на ТВ канале...

Структура прихода фудбалског клуба се третира кроз следеће ставке:

- **Комерцијални приходи:** приход од спонзора, рекламе, чланарине, донације, продаје лиценцих права, *merchandising*
- **Медијска права:** ТВ права, интернет, мобилне комуникације, видео игре и остала медијска права
- **Приходи од утакмица:** продаја карата, приходи од комерцијалних садржаја на стадиону (*event management*, закуп боксова, концерти итд.)
- **Остала комерцијална права:** *naming rights* (уступање имена стадиона) најам и издавање простора и земљишта, рентирање, турнирски наступи итд.
- **Приходи од трансфера играча**

У наредном делу дата је компаративна анализа структуре прихода водећих европских лига у односу на ФК Црвена звезда (изабрана је просечна структура, а не појединачни клуб, јер постоје разлике између клубова, као и земаља²).

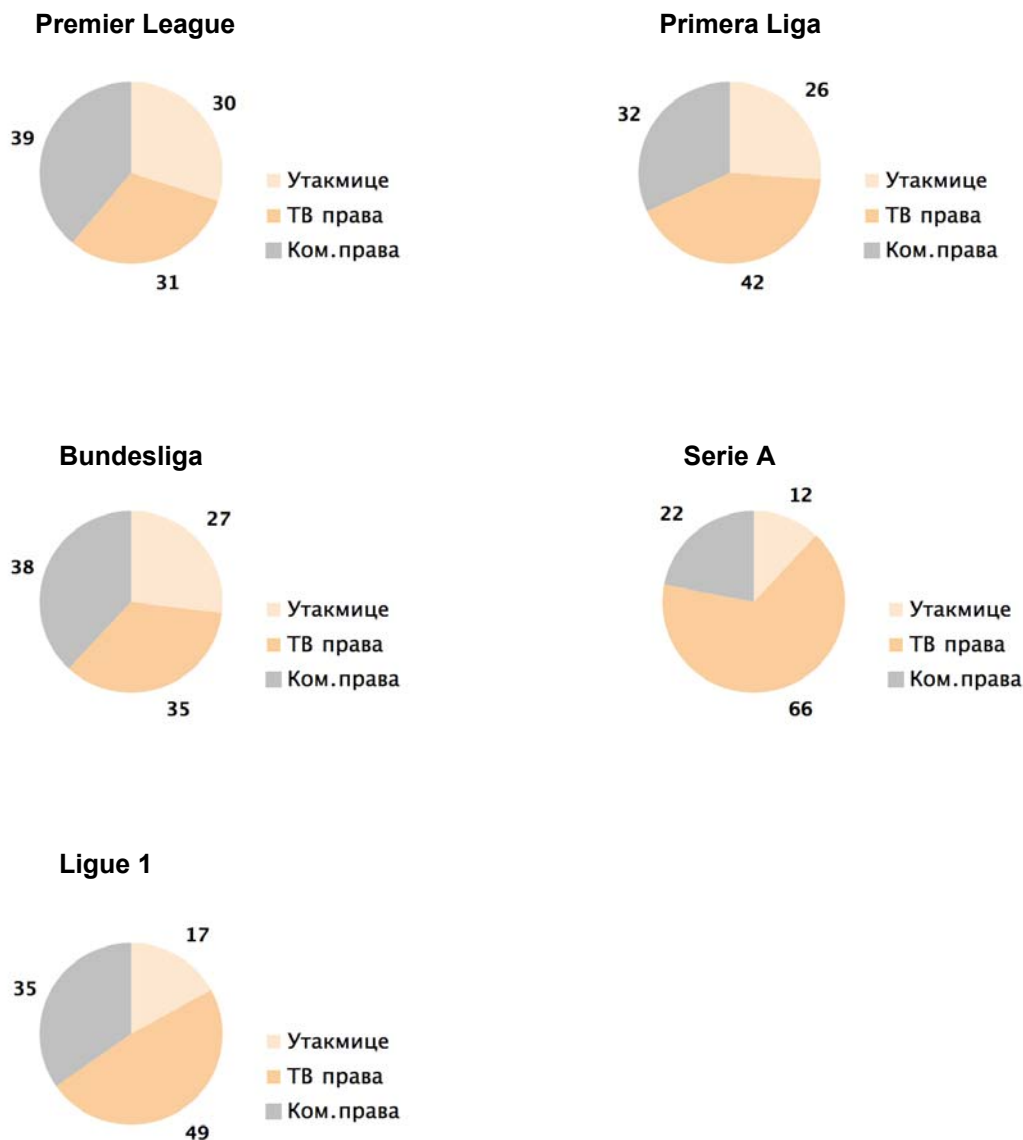
Процент прихода од продаје играча генерално има низак удео у укупном приходу. Нпр. Арсеналов укупан приход је износио 281.65 милиона еуро. Нето профит без продаје играча је био 60.65 милиона еуро, док је оперативни профит износио 33.76 милиона еуро. У односу куповине и продаје играча клуб је остварио добит од 5 милиона еуро. Продати су играчи за 40 милиона (Анри, Љунберг, Рејес, Дијара) а купљени за 35 милиона еуро. Процентуално, приход од продаје играча је учествовао са 14.4% у укупним приходима.

² Коришћена је анализа Football Money League, Deloitte 20 најуспешнијих европских клубова. Критеријум излиствања је минимум од 100 милиона еуро годишње.



Уочено је да остваривање високог процента продаје играча значи обнављање тима мање квалитетним играчима што неминовно води лошијим спортским перформансама који негативно утичу на остале изворе прихода.

Анализа структуре прихода водећих европских лига (клубски просек у %)



Структура прихода Arsenal FC може да послужи као добар пример за структуру трошкова успешног фудбалског клуба.

У 2008. години клуб је остварио у спортском домену 3. место у Premier лиги и играо у 1/4 финалу Лиге шампиона и 1/2 финалу Carling купа.



Структура прихода

Стадион **Emirates** се сматра за једним од најмодернијих у Европи, а највећи



Опис	Мил.еуро	%
Утакмице	119.473	42.41
ТВ права	86.352	30.65
Рентирање простора	16.487	5.85
Комерцијална права	39.486	14.01
Некретнине*	19.260	6.83
Продаја играча	0.596	0.25
Укупно	281.654	100

*Клуб је земљиште са старог стадиона претворио у посебну резиденцијалну зону Highbury Square на којој се гради преко 680 апартмана за продају и издавање. Првих 65 апартмана је продато за 19.2 милиона еуро.

део прихода клуб остварује кроз продају места на стадиону. Свих 60.100 места је унапред распродато за целу сезону, док постоји листа чекања сезонске претплатне карте за 50.000 навијача. По истраживањима из 2005. године (Granada Ventures, 2005) Арсенал има око 27 милиона симпатизера у свету и на основу тога је на трећем месту по броју навијача у Енглеској.

У оквиру холдинг компаније **Arsenal Holding plc** која управља клубом, постоји посебна компанија која управља стадионом и остварује значајне приходе од стадионске инфраструктуре: продаја и закуп ложа и боксова, конгресне сале, сале за састанке и презентације, музеј, паркинг места... Политички сусрет између британског премијера Гордона Брауна и француског председника Николе Саркозија се одиграо баш на стадиону **Emirates**. Стадион је другу годину за редом добио престижну награду **The Cool Venues Awards Winner 2008**, магазина **Prestige** за укупну понуду и организацију конференција, изложби, банкета, пословних сусрета, посебних додаћа, венчања. Стадион има четири велике сале (Woolwich, Roayal Oak, Dial Square, Highbury) величине од 1.000-1.400m², четири велика изложбена простора од 400-500m² (Centurions, Legend, 49ers, Champions) са баровима, велики медија центар од 150 места, три велике галерије, ресторан (у *Art deco* стилу, води га *chef* Raymond Blanc – 2 пута *Michelin star* награда).



Сезонски најам места у посебним програмима стартује са 3.284 еуро по особи на годишњем нивоу, док 150 *executive* боксова се рентирају на годишњем нивоу од 87.160 еуро.

Структура прихода ФК Црвена звезда (у еуро)

Опис	2005		2006		2007		2008*	
		%		%		%		%
Приход од утакмица	874.363	21	1.338.025	7	2.520.123	13	338.096	3
Приход од ТВ права	366.807	9	540.241	3	2.646.896	13		
Приход од комерцијалних права	1.467.532	35	2.344.658	13	2.976.859	15		
Редован приход	2.708.702	65	4.222.924	23	8.143.879	41	4.057.164	36
Приход од трансфера играча	1.506.316	35	13.222.544	77	11.392.962	59	7.212.734	64
ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	4.215.018	100	17.445.468	100	19.536.840	100	11.269.898	100

Уочљиво је да се структура прихода ФК Црвена звезда не поклапа са структуром прихода клубова великих европских лига. Пре свега зато што приход од продаје играча представља доминантан извор прихода клуба. Са 35% (2005.) је скочио на 77% (2006.), односно 59% (2007.), респектабилно 64% (2008.) Уколико изузмемо приход од трансфера играча, доминантно учешће комерцијалног дела није нешто са чиме се треба хвалити, јер за разлику од немачких клубова, није последица јаке привреде, већ слабог учешћа осталих извора прихода.

* У колони за 2008. унети су подаци из Извештаја Надзорног одбора. Курс валуте за 2008. годину: еуро 88.5. Извештај Надзорног одбора је дат тако да су презентирани само поједине ставке. Како нису презентирани све појединачне ставке, као ни њихова анализа у односу на друге ставке, врло је тешко анализирати тренд кретања.



Ради поређења, у доњој табели је дат преглед највећих појединачних прихода водећих европских клубова (у милионима еуро)

Опис		еуро (у мил.)
Највећи приход од комерцијалних права	Real Madrid	136.4
Највећи приход од ТВ права	AC Milan	153.6
Највећи приход од продаје карата	Manchester United	137.5
Највећи раст прихода (задњих 5 година)	Barselona	12%
Највећи спонзорски уговор	Schalke 04	125.0

Превелика осетљивост прихода на тренутне перформансе се види посебно у 2007. години када је клуб учествовао у Лиги УЕФА. У 2006. години клуб је одиграо 3 утакмице у квалификацијама, док је 2007. године Звезда играла 5 утакмица. То је довело и до пораста прихода од ТВ права и његовог скока од 490%. Слаба заинтересованост за домаће утакмице од стране навијача и ТВ кућа нису биле основа за подизање апсолутног прихода.

У обе године приход од продаје карата за мечеве Лиге УЕФА превазилази укупну продају карата за сва домаћа такмичења. У 2006. години 92.6% свих продатих улазница односило се на поменуто такмичење.

Године 2007. приход је био мањи 74.8%. Просечна посећеност међународних утакмица је и до 20 пута већа у односу на домаће првенство. Извештај надзорног одбора је урађен тако да се не могу видети прецизни подаци о броју продатих карата. Наиме, објављен је само податак за укупан број продатих карата у 2008. години.

Опис	2006		2007		2008*	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Продаја карата – домаћа лига	91.075	6.81	331.907	13.17		
Продаја карата – домаћи куп	7.354	0.55	102.062	4.05		
Продаја карата – Лига УЕФА	1.238.987	92.60	1.885.241	74.81		
Претплатне карте	0	0.00	157.112	6.23		
Међународни пријатељски мечеви	0	0.00	40.638	1.61		
Посета музеју	607	0.05	3.167	0.13		
Укупна продаја	1.338.023	100	2.520.127	100	338.096	100

Неучествовање Звезде у међународним утакмицама драстично смањује приход од продаје карата. У односу на претходну 2007. приход од продаје карата је 8 пута мањи, док је у односу на 2006. годину 4 пута мањи.

У структури прихода највећа ставка је продаја карата за утакмице Лиге УЕФА, а интересантно је да када клуб игра међународне утакмице расте посета и на домаћим утакмицама.



Као у претходној табели слично је и у анализи структуре осталих прихода. Сем вредности од продатих играча, Надзорни одбор није обавио анализу структуре спонзорских уговора, као и осталих прихода.

На основу наведеног Извештаја не може се видети каква је структура прихода, да ли је реч о спонзорским уговорима који су склопљени на више година и какав је тренд прихода.

Остали приходи

Опис	2006		2007		2008*	
	еуро	%	еуро		еуро	%
Генерални спонзор TOYOTA	315.253	1.95	311.739	1.83		
Остали спонзори	1.045.822	6.49	1.661.984	9.76		
Delta sport			657.150	3.86		
НИС Нови Сад			251.994	1.48		
Апатинска пивара			203.316	1.19		
Футура плус			101.317	0.59		
Центропроизвод			101.683	0.59		
Паком			40.852	0.24		
Рубин			33.229	0.19		
Витал			33.229	0.19		
ТВ права	211.265	1.34	2.003.887	12.00		
Трансфери играча	13.222.544	83.73	11.392.990	68.20	7.212.734	64.00
Позајмице играча	103.898	0.66	26.742	0.16		
Најам стадиона и зграде	70.784	0.45	122.330	0.73		
Најам пословног простора	256.911	1.63	346.496	2.07		
Лига УЕФА приход	328.974	2.08	643.015	3.85		
Осигурање	106.455	0.67	201.032	1.20		
Приход од чланарине	3.278	0.02	4.177	0.03		
Донације	442.253	2.80	302.362	1.81		
МБА Миљковић			100.964	0.59		
ЈП Путеви Србије			100.964	0.59		
Рубин			50.217	0.29		
Витал			50.217	0.29		
Укупно остали приходи	16.107.437	100.00	17.016.754	100.00		



Приход од трансфера играча

Опис	2006		2007		2008*	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Приход од трансфера играча	10.240.683				7.212.734	
Душан Ђокић, Бриж			87.500	1.36		
Милан Бишевац, Ланс			1.205.000	18.85		
Ненад Ковачевић, Ланс			150.000	2.34		
Никола Жигић, Расинг			3.835.587	60.00		
Никола Жигић, Валенсија			1.114.116	17.42		
Укупно	10.240.683	100	6.392.203	100	7.212.734	100

Клуб је на основу преласка играча Николе Жигића из Расинг Сантандера у Валенсију евидентирао приход од 88.278.000 динара (1.114.116 еуро). Споразумом од 29. августа 2006. године између клуба и менаџерске агенције Mondialvas дефинисана је подела прихода по основу овог трансфера по коме 2/3 припада клубу, а 1/3 агенцији.



4.1.2. Структура расхода клуба:

Структуру расхода фудбалског клуба чине:

- Трошкови такмичења
- Трошкови обавезе према играчима: плате, премије, остале уговорне обавезе
- Трошкови оперативног пословања клуба и управне администрације
- Трошкови инфраструктуре: одржавање стадиона, објеката за тренинг, управних објеката, опреме итд.

Опис	2005		2006		2007		2008*	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Трошкови материјала	457.462	5	715.785	4	985.156	4		
Трошкови зарада, накнада и остали лични расходи	4.259.427	46	6.983.076	42	7.868.878	36	8.269.196	41
Трошкови амортизације и резервисања	360.655	4	750.823	4	1.630.114	8		
Остали пословни расходи	4.139.918	45	8.130.139	50	11.365.197	52	8.059.265	40
УКУПНО РАСХОДИ	9.217.462	100	16.579.823	100	21.849.344	100	19.967.514	100



Дугорочни кредити

На дан 31.12.2007. године клуб је имао обавезе по основу следећих дугорочних кредита:

Опис	2006 еуро	%	2007 еуро	%	2008 еуро	%	Напомена – рок доспећа
Кредит у земљи Комерцијална бр.6046-07-01848	4.071.025		625.675	10.16			до 24.10.2009
Лаики банка 351-06			569.620	9.25			21.09.2008
Лаики банка 352-06			157.177	2.55			21.09.2008
Лаики банка 353-06			379.746	6.17			21.09.2008
Лаики банка 354-06			696.202	11.31			21.09.2008
Лаики банка 355-06			323.835	5.26			21.09.2008
Лаики банка 428-07			1.000.000	16.25			27.12.2014 ⁽¹⁾
Меридиан банка 00-421-0602831			1.000.000	16.25			09.01.2008 ⁽²⁾
Vanca Intesa			1.400.000	22.75			30.09.2009.
Укупно	4.071.025	100	6.152.255	100	5.536.338		

(1) Грејс период од 6 месеци, (2) Кредит је враћен у року

На дугорочне кредите у динарима клуб плаћа на месечном нивоу камату 1,5%, односно у распону од 8 до 8,5% на годишњем нивоу за кредите у страниј валути.

Као обезбеђење преузетих кредита клуб је успоставио хипотеку на део стадиона, издао бланко менице, као и акредитив банке **Credit Agricole Nord de France** (1.000.000 еуро за трансфер Милана Бишевца у Ланс), односно чек од клуба Реал Расинг од 1.400.000 еуро за трансфер Николе Жигића. Акредитив је наплаћен, а чек има рок наплате 30. септембар 2009.

Извештај Надзорног одбора је само констатовао укупну вредност подигнутих кредита, али није навео њихову структуру, услове и рокове доспећа. Приметно је да су кредитна задужења у 2006. години порасла за 50%, а да су у 2008. она нешто мања (за 615.917 еуро). Из Извештаја ревизора се види да је већина кредита морала бити враћена у септембру 2008. године, а није познато да ли су кредити репрограмирани или је реч о новим задужењима.



Краткорочни кредити

На дан 31.12.2007. клуб је имао следеће обавезе по основу краткорочних кредита:

Опис	2006 еуро	%	2007 еуро	%	2008* еуро	%	Напомена – рок доспећа
Кредит у земљи	4.130.000						
Лаики банка 199-07			183.661	5.84			08.09.2007 ⁽¹⁾
Banca Intesa 00-420-1100092.9			1.300.000	41.39			30.09.2008.
Banca Intesa 00-420-0103861.8			278.529	8.86			31.03.2008.
Banca Intesa 00-420-1103862.6			278.529	8.86			31.03.2008.
Комерцијална банка 2390/07			600.000	19.10			21.05.2008.
Српска банка 295912959165			500.000	15.91			25.06.2008.
Укупно	4.130.000	100	3.140.719	100	6.718.971		

(1) кредит је враћен у јануару 2008.године

Као обезбеђење клуб је дао Лаики банци хипотеку на зграду и помоћни терен у Љутице Богдана 1а, док је Banca Intesa добила чек од фудбалског клуба Real Rasing од 1.300.000 еуро са роком наплате 30.09.2008. и 2 чека истог клуба у појединачној вредности од 278.529 еуро са доспећем 20.09.2009. и 20.09.2010.

За краткорочни кредит код Комерцијалне банке јемство је дало Предузеће за путеве Београд.

Српској банци као гаранција дата је хипотека на стадиону у Љутице Богдана 1а.

На краткорочне кредите клуб је плаћао камату у распону од 8 до 12% на годишњем нивоу.

Тренд краткорочних задуживања се наставио врло снажно. Надзорни одбор у свом извештају износи податак да је у 2008. години клуб задужен са 6.7 милиона еуро, што је више него дупло у односу на претходну годину (по подацима ревизора).

Укупно је само на кредитима (дугорочни и краткорочни) Звезда у обавези од 12.255.309 еуро крајем 2008.године.



Позајмице

У 2007. и 2008. години клуб је добио бескаматне краткорочне позајмице, а на основу Уговора о зајму, које су на дан 31.12.2008. биле:

Опис	број уговора	2007 еуро	%	2008* еуро	%
Неметали ад Топола	2/238	100.000	8.73		
Sheer корпорација д.о.о.	15/07	100.000	8.73		
Југотраде	31/07	88.343	7.71		
МБА Миљковић	40/07	100.964	8.81		
МБА Миљковић	59/07	151.446	8.86		
Craford Investment	85/07	100.964	8.81		
ФАМ Крушевац	92/07	100.527	8.77		
Инвеј д.о.о.	93/07	100.000	8.73		
Malex oil д.о.о.	18/07	100.964	8.81		
Malex oil д.о.о.	18-01/07	100.964	8.81		
Malex oil д.о.о.	29/07	100.964	8.81		
Укупно		1.145.136	100	3.578.644	100

У извештају није дат податак на који временски период су позајмице дате, као ни услови под којима су оне клубу одобрене: рокови враћања, девизна клаузула итд.

Приметно је да су позајмице постале врло важан фактор ликвидности и пословања клуба. За само годину дана позајмице су порасле 3 пута.



Обавезе из пословања

У 2007. и 2008. години клуб је имао следеће обавезе из пословања на дан 31.12.2008.:

Опис	2006		2007		2008*	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Примљени аванси и депозити			56.451	0.71		
Добављачи за услуге у земљи	1.331.784	94.17	2.031.740	25.83		
Градинг СС д.о.о.			345.247	4.38		
Г&К			102.211	1.29		
Систем ФТО			88.999	1.13		
Абрамовић д.о.о.			80.922	1.02		
Паком			56.527	0.71		
Удружење пензионисаних радника МУП-а			40.234	0.51		
Обавезе према Пореској управи			24.824	0.31		
Остали			1.292.776	16.43		
Добављачи у земљи (трансфер играча)	82.379	5.83	11.106	0.14		
БСК Борча (Адамовић Г.)			9.996	0.12		
Раднички Ниш (Стошковић Н.)			1.110	0.01		
Добављачи у иностранству (трансфер играча)			2.000.744	25.43		
Франклин Салас ⁽¹⁾			1.220.000	15.51		
Остале обавезе			780.744	0.99		
Добављачи у иностранству – остале обавезе			3.363.395	42.76		
Менаџерске агенције			3.241.955	41.22		
Пари Сен Жермен по одлуци ФИФА			121.440	1.54		
Добављачи у земљи (нефактурисане обавезе)			401.168	5.10		
УКУПНО	1.414.163	100	7.864.604	100	8.059.265	100

(1) Уговор са Саласом је раскинут, те је обавеза према његовом клубу анулирана (вредност од 1.800.000 УСД)

Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи

Опис	2006		2007		2008*	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Бруто зараде	1.741.075	24.93	1.944.558	24.71		
Примања играча и тренера	4.372.607	62.61	4.857.766	61.73		
Порез на лична примања	795.025	11.38	998.536	12.68		
Трошкова накнада службених лица, дневнице...	74.367	1.08	68.037	0.88		
Укупно	6.983.173	100	7.868.897	100	8.269.196	100



Остале краткорочне обавезе и пасивна временска разграничења

Опис	2006		2007	
	еуро	%	еуро	%
Обавезе из бруто зарада и накнаде	147.518	1.52	519.549	100.00
Унапред обрачунати приходи по основу трансфера играча	9.693.291	98.48		
Стање на дан 31.12.2007.				
Укупно	9.840.810	100	519.549	100

Наведене обавезе се односе на обрачунате а неисплаћене уговорне рате играчима и спортским стручњацима у бруто износу, као и неисплаћене награде.

Укупно приходи/обавезе на дан 31.12.2007.

Опис	2006		2007		2008*	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Пословни приходи	4.215.018	73.70	17.445.468	79.35		
Финансијски приходи	279.898	4.89	363.092	1.65		
Остали приходи	1.223.518	21.41	4.116.588	19.00		
Укупно приходи	5.718.434	100	21.985.148	100	11.269.898	100
Дугорочни кредити	4.071.025	10.83	6.152.255	14.81	5.536.338	
Краткорочни кредити	4.130.000	10.98	3.140.719	7.56	6.718.971	
Позајмице			1.145.136	2.75	3.578.644	
Обавезе из пословања	1.414.163	3.76	7.864.604	18.94	8.059.265	
Зараде, накнаде и остали расходи	6.983.173	18.57	7.868.897	18.95	8.269.196	
Обавезе и пасивна временска разграничења	9.840.810	26.18	519.549	1.25		
Амортизације и резервисања	750.822	1.99	1.630.117	3.92		
Остали пословни расходи	8.130.139	21.62	11.365.225	27.37		
Финансијски расходи	2.014.075	5.35	1.252.776	3.01		
Остали расходи	253.316	0.67	584.128	1.40		
Укупно обавезе	37.587.523	100	41.523.406	100	32.162.241	100
Приходи-обавезе	(31.869.089)		(19.538.258)		(20.892.516)	

ФК Црвена звезда, као и сви остали домаћи клубови, наставила је да функционише по старом моделу пословања, истина у потпуно нерегуларним условима који су били последица претходног периода (ратно окружење, санкције...). Озбиљан недостатак стручног и менаџерског кадра неспособног да прати промене у европском фудбалу, основна је карактеристика функционисања наших клубова.



Највећи део прихода се остварује продајом играча, уз незнатна спонзорства, али и све израженијем прибегавању задуживањима (као нови извор прихода) која постају једини начин преживљавања клубова.

У условима слабих спортских резултата, слабе посећености, генерално ниских прихода, спас се тражи у појединцима који улазе у клубове са приватним капиталом што има омогућава да преузму управљачка права. Тако настаје феномен "приватизације на мала врата" или тзв. квази приватизације својствен нашем фудбалу.

Одлуке се доносе без икакве одговорности. Не постоји озбиљна контрола управљања, клубови послују потпуно нерационално и неекономично.

Као резултат такве политике, добили смо гомиле ојађених, сиромашних клубова и нову елиту богатих појединаца који су имали "привилегију" да управљају тим истим клубовима у смутним временима.



Биланс успеха ФК Црвена звезда 2005-2007 (у еуро)

Опис	2005		2006		2007	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Приход од утакмица	874.363	21	1.338.025	7	2.520.123	13
Приход од тв права	366.807	9	540.241	3	2.646.896	13
Приход од комерцијалних активности	1.467.532	35	2.344.658	13	2.976.859	15
Редован приход	2.708.702	65	4.222.924	23	8.143.879	41
Приход од трансфера играча	1.506.316	35	13.222.544	77	11.392.962	59
ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	4.215.018	100	17.445.468	100	19.536.840	100
Трошкови материјала	457.462	5	715.785	4	985.156	4
Трошкови зарада, накнада и остали лични расходи	4.259.427	46	6.983.076	42	7.868.878	36
Трошкови амортизације и резервисања	360.655	4	750.823	4	1.630.114	8
Остали пословни расходи	4.139.918	45	8.130.139	50	11.365.197	52
ПОСЛОВНИ РАСХОДИ	9.217.462	100	16.579.823	100	21.849.344	100
ПОСЛОВНИ (ГУБИТАК)/ДОБИТАК (ЕВИТ)	(5.002.444)		865.646		(2.312.504)	
Финансијски приходи	314.854		279.899		363.092	
Финансијски расходи	(1.051.041)		(2.014.076)		(1.252.773)	
Остали приходи	7.051.298		1.223.519		4.116.578	
Остали расходи	(1.256.819)		(253.316)		(584.127)	
ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	55.848		101.671		330.266	
Порески расход периода	5.579		9.468		61.954	
Одложени порески (расходи)/приходи	0		5.747		(992.185)	
НЕТО ГУБИТАК/ДОБИТАК	50.269		97.949		(723.874)	

ФК Црвена звезда са својим укупним приходима, укључујући и трансфере играча (што представља најзначајнији извор прихода) је исувише далеко од најбогатијих европских клубова (топ 20 на листи **Money Football League - Deloitte**). И наредних 10 клубова су знатно изнад Звездиних прихода (на крају листе је **Everton** са приходом од 76,4 милиона еуро).



У том смислу је упоредива структура прихода али не и компарација са апсолутним вредностима.

Поређења ради, Манчестер Јунајтеду су довољне само две утакмице како би остварио већи приход него што ФК Црвена звезда оствари током целе године (по три основна извора прихода: посета, ТВ права и комерцијална права), док је истом том Манчестеру потребно само пет утакмица па да на основу посете оствари већи приход од укупног годишњег прихода Звезде.

Због лоше финансијске ситуације Звезда не може да задржи своје најбоље играче, тако да клуб сваке године продаје играче и улази у сезону са новим тимом. Перформансе у евро такмичењима су слабе, што има за последицу да је посета слабија, приходи од ТВ права минорни... Ствара се затворени круг који стално захтева да се млади талентовани играчи продају, а то води даље у све слабије перформансе спортских резултата.

ЕБИТ (остварени приход пре такси и опорезивања) је био позитиван само у 2006. години (време "Пиксијевог председниковања!"). Разлог је у распродаји играча који нису у потпуности припадали клубу, јер је највећи део њих био у посебним - "специјалним аранжманима" са менаџерима и агенцијама за посредовање.



Биланс стања ФК Црвена звезда (у еуро)

ОПИС	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007
Нематеријална улагања	1.293.275	1.940.975	5.554.393
Некретнине, постројења, опрема и биолошка средства	3.070.456	3.091.810	2.873.270
Инвестиционе некретнине	7.681.673	8.313.709	8.288.926
Учешће у капиталу осталих повезаних лица	0	0	202
Остали дугорочни пласмани	0	0	16.407
СТАЛНА ИМОВИНА (СИ)	12.045.404	13.346.494	16.733.198
Залихе	69.462	0	0
Потраживања	306.374	10.360.532	5.475.742
Потраживања за више плаћен порез на добитак	0	14.557	1.540
Готовина и готовински еквиваленти	2.395.240	1.710.190	61.108
Порез на додату вредност и активна временска разграничења	311.099	133.823	61.727
Одложена пореска средства	0	5.747	0
ОБРТНА ИМОВИНА (ОИ)	3.082.175	12.224.848	5.600.117
АКТИВА = (СИ) + (ОИ)	15.127.579	25.571.342	22.333.315
Основни капитал	2.693.392	2.915.000	2.906.310
Нераспоређени добитак	132.327	243.139	0
Губитак	0	0	(481.459)
КАПИТАЛ (К)	2.825.719	3.158.139	2.424.851
Дугорочни кредити	0	2.765.468	2.637.507
ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (ДО)	0	2.765.468	2.637.507
Краткорочне финансијске обавезе	10.171.778	5.435.557	7.851.373
Обавезе из пословања	2.101.626	4.371.367	7.864.587
Остале краткорочне обавезе и пасивна временска разграничења	28.456	9.840.810	519.548
Обавезе по основу пореза на добитак	0	0	48.993
Одложене пореске обавезе	0	0	986.456
КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (КО)	12.301.860	19.647.734	17.270.957
ПАСИВА = К + ДО + КО	15.127.579	25.571.342	22.333.315



На жалост, анализа Биланса стања је алармантнија од Биланса успеха. Ниво задужености клуба је већи и од капитала – **Current ratio** је износио:

На дан 31.12.2005. - **0.25**

На дан 31.12.2006. - **0.62**

На дан 31.12.2007. - **0.32**

Ова вредност је значајно испод 1 што показује да се стална имовина финансира из краткорочних позајмица, што даље умањује потенцијал добијања кредита код банака.

Debt Service Coverage је износио:

На дан 31.12.2005. - **4.76**

На дан 31.12.2006. - **0.43**

На дан 31.12.2007. - **1.85**

Док је **ratio Net debt/ЕБИТДА** :

На дан 31.12.2005. - **1.68**

На дан 31.12.2006. - **4.02**

На дан 31.12.2007. - **5.28**

Подаци показују да клуб није у могућности да сервисира своје дугове, а поготово да их отплаћује. Готовина се константно одлива из клуба, док се вредност капитала смањује.

Клубу су стално потребна свежа финансијска средства да би се финансирао обртни капитал. Клуб је неликвидан и несолвентан.



Стратегија

Ако посматрамо европски фудбал, издвајају се две стратегије као могући модели успеха:

- Максимализација профита и
- Максимализација спортских перформанси

У фудбалу постоји установљена веза између успеха клуба у такмичењу и трошкова за куповину играча. Овај однос генерално имплицира да постоји очекивани ниво профита за било коју позицију коју клуб заузме у такмичењу у односу на избор који су направили остали конкурентски тимови.

Постоји директна веза између навијача, који генеришу приход клуба и самог клуба, односно тима који их привлачи постигнутим резултатима. Клубови који остварују боље пласмане имају веће приходе. Најбољи, у свом играчком кадру имају врхунске играче, што за последицу има да су тимови конкуренти по питању ангажовања играча.

Не изненађује чињеница да најбољи фудбалери захтевају јако високе плате³. Плате су нагло кренуле да расту од 1995. године, после епилога “**случаја Босман**“. Чуvenом пресудом **European Union Court of Justice** фудбалерима је дата пуна слобода избора клуба за који ће играти на територији ЕУ без икаквих ограничења.

С друге стране, апсолутна потрошња на плате фудбалера није кључни фактор који одређује перформансе клуба, већ релативна потрошња у односу на конкурентске клубове из лиге.

На спортске перформанске клуба значајно утиче и “спортска срећа“, нарочито у смислу евентуалних повреда играча и осталих фактора који нису предвидиви, што значи да тиму у који је највише инвестирано није гарантована победничка позиција.

Обе стратегије значе да клуб “купује“ одређену позицију на табели и плаћа је платама које даје фудбалерима. Коју ће позицију на крају клуб заузети, по ауторима модела **Pedro Garcia-del-Barro** и **Stefan Szymanski**⁴, зависи од:

1. историјског статуса клуба и очекивања навијача

³ Клубови троше значајна средства за трансфере играча. Међутим, у европском фудбалу је пракса да су трошкови трансфера релативно безначајни у односу на трошак плате који клуб уговара са фудбалером.

⁴ Pedro Garcia-del-Barro, Stefan Szymanski: *Goal! Profit maximization and win maximization in football leagues*, International Association of Sports Economists, Октобар 2006.



2. правног статуса клуба (да ли је привредно друштво у приватном власништву или удружење грађана)
3. способности и мотивације управљачког кадра
4. концентрације контроле у процесу доношења одлука
5. опасности од неуспеха или испадања из лиге

На примеру шпанске „Primera Liga“ и енглеске „Premier League“, показано је да су сви тимови много ближи стратегији максимализације перформанси, него максимализације профита.

Тимови који нису имали успеха у прошлости спремнији су да прибегну стратегији максимализације перформанси како би задовољили жеље и очекивања навијача.

Утицај историјских резултата односно успеха клубова у прошлости је негативан, што показује да прошли успеси могу бити субституција за тренутне резултате.

Тимови који се суочавају са опасношћу испадања из лиге, као и клубови нижих лига који се такмиче за улазак у виши ранг, спремнији су да занемаре стратегију максимализације профита и да више новца уложе како би купили задовољавајућу позицију.

У погледу власништва, они клубови који имају чвршћу контролу, на пример од стране једне породице, генерално су више оријентисани на максимализацију профита.

Индустрија из које потиче председник, такође има утицај на избор стратегије. Клубови чији председници спадају у групу бизнисмена (инжењери, адвокати, лекари) су генерално спремнији да прибегну стратегији максимализације перформанси. Ово се објашњава јаким везом имиџа спорта као друштвено пожељне активности – спортски успех омогућава лакше добијање послова у основној индустрији из које председници долазе.⁵

Данас српски клубови не играју никакву улогу у европском фудбалу. Клубови из земаља Источне Европе, који су доживели суштинску трансформацију, у које је ушао значајан финансијски капитал су за српске клубове недостижни идеал. У сезони 2005/06 у 1/4 финала УЕФА Купа играли су румунски клубови Стеауа и Рапид из Букурешта, бугарски Левски и руски Зенит, а Стеауа се пласирала у полуфинале. У претходним сезонама победници овог такмичења су били московски ЦСКА и Зенит из Петрограда. Ове сезоне румунски Клуж и Стеауа играли су у УЕФА Лиги шампиона.

⁵ У Шпанији је ово посебно изражено у грађевинској индустрији где добри спортски и пословни резултати омогућају председницима да лакше добију грађевинске дозволе.



Финансијска контрола управљачког кадра – принцип материјалне одговорности

Погрешно је претпоставити да ће приватизација фудбалских клубова аутоматски донети боље спортске резултате и решити све проблеме који постоје у домаћем фудбалу. За боље резултате, и такмичарске и финансијске, неопходна је суштинска промена у приступу према фудбалу како у спортском тако и у пословном смислу. За УЕФА (поновимо) није важан формални статус клубова, да ли су организовани као предузећа или су удружења грађана, већ да ли послују и воде књиге као предузећа, да ли спречавају неправилности у пословању, нереалне трансфере и превелика задужења. УЕФА посебно инсистира на потпуној јавности и транспарентности и уводи обавезу редовних годишњих ревизија пословања.

У нашим условима, главна препрека ефикасном пословању представља управљачки кадар клубова који за своје лоше одлуке не сноси никакве санкције. Позивања на модел организације једног Реал Мадрида или Барселоне су добра, али неумесна. Поређења Звезде са тим клубовима (у статусу удружења) или Манчестер Јунајтедом (приватно власништво), а која су плод незнања или волунтаризма, једноставно не стоје. Ти клубови функционишу и послују као успешна предузећа чији управљачи или власници одговарају за своје одлуке у висини депонованих (вишемилионских) средстава или сопственом имовином. Зато је посебно важно инсистирање на успостављању принципа материјалне одговорности. Тамо где нема одговорности има лоших резултата, домаћинског пословања, личног богаћења, свакојаким негативности и свих врста злоупотреба.

Да су неки досадашњи председници ФК Црвена звезда долазили на те важне позиције тако што су улагали сопствена средства, врло брзо би сами себе отпустили и на своја места поставили стручне људе да руководе клубом. Једноставно – то је логика капитала. Улагања не трпе незнање.

Због тога би први корак у смањивању јаза између Звезде и европских клубова био увођење система контроле управљања каква постоји у Шпанији, по којој су председник клуба и чланови УО обавезни да приликом ступања на дужност депонују новчана средства из којих би се наплатила финансијска штета проузрокована њиховим лошим руковођењем (у Реалу председник је у обавези да покрије 15% годишњег буџета, у Барселони је садашњи председник Жоан Лапорта депоновао 50 милиона евра одмах по преузимању председничке дужности).



Модел масовног акционарства

Основни циљеви приватизације фудбалских клубова су:

- повећање економске ефикасности
- прилив свежег капитала
- промена власничке структуре
- дугорочна стабилност у пословању
- предуслови спортских успеха

Модел масовног акционарства, који подразумева приватизацију клуба тако што би се акције понудиле великом броју заинтересованих, уз значајно учешће навијача, је најсрећније решење за Црвену звезду. Навијачи су једини део клуба који је непромењив. Њихова љубав према клубу је емотивна, ирационална и нема алтернативу. Али та љубав је у исто време и прави профитни потенцијал клуба. Навијачи, сем спортских, немају других интереса, осим добробити клуба. Они цео свој живот финансирају клуб плаћајући чланарину, карте за утакмице, путовања, сувенире, дресове итд. Може се чак рећи да навијачи плаћају своју приврженост клубу, док остали клуб користе како би остварили личну корист.

Поред тога, стратегија максимизирања перформанси, која је доминантна у европском фудбалу, примеренија је клубовима са већим бројем власника. Навијачи, као власници, успех клуба имају као примарни циљ, а не личну финансијску корист, тако да се моделом масовног акционарства поравнавају интереси акционара са природним спортским циљем клуба – победа у такмичењу.

Уколико се клуб (или држава, ако Закон о спорту императивно не наметне обавезу трансформације у привредно друштво) и не одлучи за промену статуса у смислу трансформације у друштво капитала, односно акционарско друштво, већ остане у статусу удружења грађана, покрене кампању прибављања чланства и организује се по помињаном моделу Реала или Барселоне, и то подразумева одређене структуралне и статутарне промене. Али оно што је најбитније, да би навијачи били мотивисани да уплате чланарину и евентуалну донацију, мора им се пружити гаранција да ће њихов новац бити употребљен за добробит клуба. Гаранцију управљача представља депоновани новац од стране председника и чланова Управног одбора, али и одлука о томе како и на који начин ће бити утрошен приход од чланарина.



Улога државе

Није примарна улога држава да финансира фудбал. Њен задатак је, пре свега, да створи услове и амбијент за његов будући развој и функционисање. Државна подршка може бити директна (буџет, субвенције, фондови, стипендије...) и индиректна (пореске олакшице, погодности за улагање у спорт, подстицање сарадње фудбала и привреде, доношење системских оквира за финансирање и развој фудбала...).

Рецимо да је основни задатак државе у овом тренутку да се не понове лоша искуства околних земаља где се иза приватизације фудбалских клубова крила намера за добијањем земљишта на којем су се налазили стадиони. Зато је потребно посебну пажњу усмерити на статус стадиона који су један од основних извора прихода фудбалских клубова. Постоје различита европска искуства. Неки стадиони су профитабилни и представљају најздравији извор прихода. Новоизграђени стадион Емирати учествује са преко 51% у укупним приходима Арсенала. Слично је и са Ареном у Амстердаму, на којој игра Ајакс, или ултрамодерној Алијанс арени у Минхену. Већина стадиона у Европи, ипак, не доносе профит, приходи не покривају високе трошкове одржавања, осигурања и експлоатације. Иако постоји интенција највећих клубова да граде своје објекте, већина радије плаћа ренту држави која је углавном титулар великог броја спортских објеката. У сваком случају, приходи остварени од утакмица су један од најзначајнијих извора прихода, па је и менаџмент стадиона од изузетне важности за функционисање клубова. Стога, држава не сме да дозволи промену намене спортских објеката и мора да предвиди заштитне клаузуле у законским одредбама које би онемогућиле да стадиони постају локације за изградњу неких других садржаја.

Чињеница је да у Србији сви клубови немају подједнаке почетне позиције, као ни потенцијале да управљају стадионима. Због тога би држава, по већ поменутом шпанском моделу требала да издвоји клубове, попут Звезде, који би могли да успешно комерцијализују стадионе (у осталим случајевима стадиони би могли да буду власништво локалне заједнице или партерство између приватног и јавног капитала) јер се налазе на атрактивним локацијама, а да се спортска намена не промени.

Уколико се држава определи за приватизацију фудбалских клубова највишег ранга, то би подразумевало и стварање професионалне фудбалске лиге. У домаћем првенству тренутно не постоји претпоставка за стварање професионалне лиге. Квалитет клубова не изазива пажњу публике и јавности, те тако не постоји амбијент нити мотив који би оправдао заинтересованост бизниса да улаже у фудбал. Трансформација која предстоји мора стимулисати и реорганизацију лиге и управљање клубовима као предузећима, што је услов квалитетног и успешног пословања.

Како је један од основних циљева приватизације - прилив свежег капитала, држава не сме да дозволи конверзију постојећих дугова у власништво, јер би у



том случају, пошто су клубови иначе презедужени, они постали лак плен повериоца, а сама приватизација би изгубила смисао.

Не треба заборавити, да је сврха приватизације докапитализација клубова који продајом процењеног капитала добијају нове власнике, али и свеж капитал који је нашем фудбалу насушно потребан.

Процена вредности клуба

Реална процена вредности указује колики прилив свежег капитала клуб може очекивати у процесу својинске трансформације.

У поступку вредновања фудбалских клубова у свету владају тржишни закони, који у Србији још увек не постоје, а за чије успостављање је потребно време које Црвена звезда нема. Чекање да се успоставе тржишни односи и да се на тржишни начин дође до реалне вредности у значајној мери би угрозило њен опстанак.

Посебан проблем који се у поступку вредновања фудбалских клубова појављује представља специфичност власништва којим они располажу. У највећем броју случајева ово власништво је карактеристичне природе и не може се једнако упоређивати са одговарајућим облицима власништва којим располажу други привредни субјекти. У структури власништва се појављују обележја самог клуба, уговори које клуб има, спортске перформансе, медијска и промотивна атрактивност... Доступна инострана искуства упућују на случајеве у којима су материјална добра клуба (стадион, пратећи спортски објекти, пословни простори, земљиште) имала вишеструко мању вредност од тзв. **goodwill-a**⁶ као мере нематеријалне вредности клуба.

Вредност некретнина, опреме, уговора и хартија од вредности је релативно лако проценити. Међутим, валоризација свега онога што поменути goodwill представља (популарност, препознатљивост имена и брэнда, такмичарски успеси, традиција, друштвени значај и утицај, грана спорта, масовност, историјски значај, профитабилност, заинтересованост публике, навијачки потенцијал...) је изузетно комплексан подухват. Биће посебно занимљиво утврдити да ли ће вредност непокретне имовине (стадиона, комерцијалног простора и земљишта) којом располаже Црвена звезда бити већа или мања од онога што за клуб представља његов goodwill.

Мало је вероватно да ће Црвена звезда бити у стању да ускоро сустигне друге клубове које бисмо назвали Првом лигом. Но, паметном и добро спроведеном стратегијом Звезда може постати стабилан учесник европских такмичења и значајно поправити своје финансијске резултате. На исти начин као што то

⁶ Goodwill је новчана вредност настала као последица репутације, контаката, експертизе лојалних купаца, снажног брэнда, локације и исказана књиговодствено кроз формулу: договорена цена коју је купац платио умањена за књиговодствену вредност компаније – Business the ultimate resource, Bloomsbury 2002.



раде клубови из Норвешке, Данске, Русије или клубови из ближег окружења (Румунија, Украјина, Грчка, Турска).

Медији у Србији су кренули у једну врсту лицитације у процени вредности клуба. У једном делу јавности, нпр. барата са следећим вредностима (Магазин Стандард, аутор Владислав Братић, 24.04.2009., Бренд у бесцење – Звездина математика 175.000.000 еуро = 1 еуро):

- Стадион и пратећи објекти (6 помоћних терена, зграда омладинске школе, хотел са рестораном, медицински центар) око 60 мил. еуро
- Корисник земљишта (16 ха, умањен на 11 ха јер се стадион и инфраструктура простире на 5+3 ха) 86 мил. еуро (као полазиште у процени је узета на конкурс излицитирана цена на плацу Аутокоманде по цени од 78.000 еуро по ару)
- Вредност бренда 35 мил. еуро
- Вредност тима (играча) 20 мил. еуро (процена је да Милијаш, Томовић и Короман вреде појединачно 5 - 6 милиона еуро)
- Финансијска потраживања 6.2 мил. еуро

У сваком случају, када за то дође време, процену вредности ће вршити овлашћени проценитељ кога буде одредила држава.



Сценарио могућих прихода кроз УЕФА такмичења

Стратешке одлуке се морају заснивати на могућим правцима развоја будућих прихода. У структури прихода највећи потенцијал се налази у пласману и наступу у УЕФА Лиги шампиона односно, од ове године, УЕФА Европа лиги.

Сценарио А – пласман у УЕФА Лигу шампиона

Основне претпоставке будућег прихода:

- Укупан приход у сезони 2006/07 је износио 824.5 милиона еуро, од тога 819 милиона су ТВ и комерцијална права, 5 милиона су нови медији. Од укупне суме 75% или 588.6 милиона се дели на 32 клуба учесника, плус 31.4 милион који одлазе професионалним лигама из којих клубови долазе.
- Сваки клуб добија 3 милиона као стартни бонус.
- По утакмици клуб добија 400.000 еуро, за победу плус 600.000 еуро а за пораз 300.000 еуро у групи.
- Свих 16 тимова који су се пласирали у други круг такмичења добијају по 2.2 милиона еуро.
- Осам клубова у 1/4 финала добија додатних 2.5 милиона еуро.
- Полуфиналисти добијају још по 3 милиона еуро.
- Поражени у финалу има још 4 милиона еуро.
- Победник УЕФА Лиге шампиона остварује нових 7 милиона еуро.

Победник УЕФА Лиге шампиона може остварити минималних 23.7 милиона еуро, док учесник прве фазе-играње у групи минимално зарађује 5.4 милиона еуро.

Сваки клуб остварује додатне приходе кроз продају улазница на својим стадионима и кроз тзв. **Market pool share** који представља пропорционалну вредност сваког телевизијског тржишта Европе из кога клубови долазе. Наведена вредност се дели између клубова у зависности колико представника има једно тржиште: четири, три, два или једног. Укупна вредност која се дели у сезони 2007/08 је износила 280 милиона еуро.

Остварени приход финалиста у сезони 2007/08 (у милионима еуро)

Тим	Бонус			Market pool share	1/8	1/4	1/2	Финале	Укупно
	Учешће	Мечеви	Перформансе						
Челси	3	2.4	2.7	16.5	2.2	2.5	3	4	36.37
Мачестер Ј.	3	2.4	3.3	19.4	2.2	2.5	3	7	42.87



Уколико ФК Црвена звезда оствари учешће само у првој фази такмичења може се очекивати најмањи приход од 5.4 милиона еуро. На ову суму треба додати евентуалне бонусе кроз остварене победе, као и Market pool share. Пролаз у други круг доноси најмање још 2.2 милиона еуро. Уз наведену суму може се додати и вредност продатих карата за сваку од утакмица (у сезони 2007/08 када се Звезда такмичила у евро такмичењима остварен је приход од утакмица у вредности од 2.5 милиона еуро).

Претпоставка сценарија А доноси приход између 5.4 и 10 милиона еуро.

Сценарио Б - пласман у УЕФА Европа лигу

Од нове сезоне 2009/10 успостављен је нови модел Купа УЕФА који ће учесницима – клубовима обезбедити значајније финансијске приходе.

Основне претпоставке прихода:

- 12 група са по 4 тима у групи
- Групу чине Прваци лига и 10 клубова елиминисаних из УЕФА Лиге шампиона

У сезони 2007/08 клубови који су се такмичили по старом моделу су остварили следећи приход:

- Сваки клуб је добио 123.825 еуро као стартни бонус плус 100.000 као додатни бонус.
- Сви тимови који су се пласирали у други круг добили су по 70.000 еуро за 1/16 и 1/8 финала.
- Осам клубова у 1/4 финала добили су по 300.000 еуро.
- Полуфиналисти су добили по 600.000 еуро.
- Поражени у финалу 1.5 милиона еуро.
- Победник је добио 2.5 милиона еуро.

Учесник овог такмичења је добио најмање 223.825 еуро - ФК Црвена звезда и FC Larissa који нису имали ниједну победу, док је победник Зенит остварио 5 милиона еуро.

И у овом такмичењу клубови су остварили додатне приходе кроз продају улазница на својим стадионима и кроз тзв. **Market pool share**. Интересантно је да је поражени у финалу Глазгов Ренџерс укупно остварио 5.2 милиона еуро захваљујући снажном Market pool share-у који је износио 2.8 милиона еуро.



Остварени приход финалиста у сезони 2007/08 (у милионима еуро)

Тим	Бонус			Market pool share	1/16 и 1/8	1/4	1/2	Финале	Укупно
	Учешће	Мечеви	Перформансе						
Глазгов				2.84		0.3	0.6	1.5	5.24
Зенит	0.123	0.100	0.080	1.16	0.140	0.3	0.6	2.5	5.00

Нови модел организације УЕФА лиге ће донети значајније приходе за клубове и приближити их врло успешној УЕФА Лиги шампиона.

Додатни приходи из такмичења **EURO 2008** представљају још један значајан извор прихода за клубове. УЕФА је на бази учешћа играча на Европском првенству 2008. клубовима доделила 43.5 милиона еуро, док се за наредно европско такмичење планира подела суме од 55 милиона еуро клубовима. Калкулација се остварује на бази тзв. "играчког дана фудбалера" помноженог бројем дана које играч оствари на првенству.

Колико су значајни ти приходи говори и податак да су поједини клубови добили вишемилионске износе:

- Вердер Бремен 1.09 милиона еуро
- Олимпик Лион 1.03 милиона еуро
- Бајерн Минхен 1.01 милиона еуро

Клубовима је постало веома важно да њихови играчи имају репрезентативне наступе, као и наступе на првенству Европе. Ова врста финансијске стимулације је намењена развоју клубова и њиховом инвестирању у своје најважније ресурсе – играче. Чак 636 клубова Европе је пријавило учешће својих играча, а интересантно је да су и клубови нижих рангова такмичења добили свој део.



SWOT анализа

Анализа ФК Црвена звезда је приказана на следећој табели:

Strengths (снага):	Weaknesses (слабости):
<ul style="list-style-type: none"> Ниски трошкови трансфера фудбалера из Звездине школе Ниске просечне плате фудбалера, који су типичне за прве уговоре које склапају млади фудбалери Бројни и лојални навијачи Због своје прошлости клуб је и даље јако атрактиван домаћим компанијама Снажан бренд 	<ul style="list-style-type: none"> Неконзистентност спортских резултата Осетљивост на изненадне осцилације у перформансама (неучествовање у евро такмичењима представља јак ударац на пословање клуба) Ниске просечне плате фудбалера које су типичне за првосклопљене уговоре младих играча
Opportunities (могућност):	Threats (претње):
<ul style="list-style-type: none"> Продаја главних играча Пласман у евро такмичења Нове комерцијалне могућности: ТВ, интернет, мобилна телефонија, naming rights, спонзорска и лиценцна права, инфраструктура Активан наступ према великој и младој дијаспори 	<ul style="list-style-type: none"> Превелика зависност од тржишта играча Јака конкуренција у довођењу перспективних играча Нестабилност прихода током сушних година – ван евро такмичења Светска финансијска криза Неадекватна законска регулатива Непознати модел приватизације

Снаге (Strengths) које клубу недостају, а које се могу развијати су:

- Тимски дух
- Боља подршка заједнице пословним потезима које вуче управљачки кадар
- Уједначавање трошкова набавке играча и прихода од продаје играча

Продаја главних играча је могућност коју клуб превише експлоатише и стога је врло брзо постала и слабост, пошто се главни играчи мењају млађим и јефтинијим, чиме се умањују перформансе клуба на терену.

Уместо тога клуб треба да развија следеће могућности:

- Развој пословања ван постојеће клупске структуре
- Мултиплицирање бенефита од учешћа и успеха у европским такмичењима

Кључни изазови клубова за неутралисање слабости и претњи су успостављање препознатљиве фудбалске школе – фудбалске академије,



изградња добро организоване скаутинг мреже за снимање и привлачење младих талентованих играча, са спортске стране, односно комерцијализација свих активности и максимизирање прихода из три основна извора, са пословне стране.

Вредност Црвене звезде је посебно у домену додате вредности (**Value add**) у европском фудбалу, данас изузетно мала. Добри интернационални фудбалери немају мотива да играју за Звезду.

Чак ни домаћи фудбалери не морају да играју за Звезду (као што је некад било, као степеник ка великим евро клубовима) да би се потпуно остварили, јер их независни агенти могу регрутовати директно за неки од богатијих клубова.

Великим спонзорима Црвена звезда више није пожељан партнер, а ТВ станице нису заинтересоване да преносе утакмице Звезде...

„**Brand value**“ ФК Црвена звезда је услов квалитетне сарадње за пословне partnere – спонзоре и инвеститоре. **BBDO Consulting** је 2007. године обавио истраживања вредности 25 европских клубова и дефинисао 5 основних елемената снажног фудбалског брeнда:

1. Фокус на Фудбалски клуб са релевантним **"fit"**-ом. Позиционирање брeнда и клуба мора бити на истом нивоу или врло близу.
2. Маркетинг партнерство мора бити стратешко и дугорочно а не тзв. **"deal-making"**.
3. Жеља компаније са квалитетним **"image transfer"** са клуба на брeнд мора бити кредибилно када га представља клуб.
4. Партнерство у спортској индустрији се мора обрађати циљном тржишту.
5. Ризик и опасности морају бити антиципирани и проактивно управљани.

Пример селидбе Јувентуса у Другу италијанску лигу је најупечатљивији случај губитка имиџа и значајних пословних прихода. Клуб је на својој медија вредности изгубио чак 50%. У сезони 2005/06 медија вредност Јувентуса (истраживање Универзитета Навара, Шпанија) је била 40.89% да би у наредној сезони она износила 20.7%. Из клуба одлазе фудбалске звезде: Ибрахимовић, Канаваро, Турам, Вијера, Замброта, Емерсон. Спонзорски уговори се раскидају или редефинишу (процењује се да је пад прихода од спонзора износио 30 милиона еуро). Приход од броја претплатних карата и карата за утакмице пада са 5 милиона на 3 милиона еуро.

Неучествовање у евро такмичењима, неуспех на спортском пољу у домаћем првенству значајно утиче на медија вредност Звезде и њен брeнд. Готово све информације о клубу пласиране кроз медије су имале негативан предзнак, било да је реч о спортском аспекту (играчи, тренери, резултати...) или пословним потезима Управе (позајмице, дугови, висине плата...), а да не говоримо о догађањима ван стадиона, хапшењима и истрагама против бивших челника клуба.



5. ПРОЈЕКТИ

5.1. Акција масовног учлањења свих звездаша у Удружење „Клуб навијача Црвене звезде“ и ФК Црвена звезда

Користећи интегративне комуникационе канале – Мас медије (ТВ, радио, штампа, интернет, мобилна телефонија, “outdoor” и директну комуникацију) потребно је спровести медијску кампању која ће омогућити реализацију постављеног плана:

100.000 чланова ће својом уплатом од 1.000 динара (око 10 еуро) створити фонд у вредности од око 1.000.000 еуро којим ће навијачи значајно финансијски помоћи клубу, са једне стране, а са друге, својом масовношћу иницирати и покренути све остале тржишне потенцијале у смислу анимирања будућих спонзора. Пре свих, пословне банке и мобилни оператери ће увидети интерес у придобијању великог броја нових, увезаних корисника. Сума од милион или два милиона еуро, свакако неће Звезду извући из агоније, али ће сигурно бити квалитетан замајац за активирање других могућности у циљу постизања финансијске стабилности. Ова акција би требало да буде мала грудва која ће, када крене са врха планине, покренути праву лавину.

Секундарни циљ је:

- Повећати постојећу базу навијача,
- Унапредити њихову комуникацију са клубом, као и њихову међусобну комуникацију.

Основне претпоставке пројекта:

- Чланска карта са електронским бар кодом.
- Чланарина се плаћа на годишњем нивоу.
- Висина чланарине:
 - За одрасле 1.000 динара
 - За децу 500 динара
- Поклон карта или донаторска чланска карта – физичка и правна лица могу поклањати чланарину тако што ће уплатити за другу особу/е (деца са Косова, деца из Домова, деца са посебним потребама...).
- Средства на жиро рачуну код банке или банака сакупљена уплатама се орочавају краткорочно или по виђењу (увећава се износ за припадајућу камату и штити од курсног ризика).
- Када се прикупи први пројектовани износ и када се клуб стабилизује, када се санирају дугови, (нерационално је да се пре репрограмирања дају средства због потенцијалне блокаде) средства се донирају клубу бесповратно.
- Клуб може користити средства као гарантни депозит (уз сагласност Клуба навијача Црвене звезде) за узимање кредита за текућу ликвидност уз минималну камату од 2-4%.



- Сваки члан се региструје преко веб портала. У банци постоји посебан флајер-приступница, који се попуњен са уплатницом предаје на шалтеру у свим експозитурима банке или поште. Чланска карта се подиже у банци (као код издавања платне картице).
- Постоји опција да банка која уђе у пројекат картицу искористи као платну картицу – бенефит је обостран, за банку – отварање рачуна и потенцијални промет, за корисника – добија платну картицу.
- Води се евиденција на дневном нивоу о броју чланова и висини средстава.
- Учлањење има сталан карактер. Нема временског ограничења.
- Свако ко има стару чланску карту – евидентира се да је члан клуба од датума првог учлањења. Сви остали нови чланови постају чланови од 2009. године.
- Сваки ималац чланске карте приликом обнављања чланарине (једном годишње) добија поклон (дрес, ваучер мобилне телефоније, ваучер за куповину, посебан попуст за карте за домаће утакмице, право резервације за међународне утакмице...).
- На дресовима ће стајати веб сајт који промовише целу акцију. За клуб је то добар начин комуникације јер већ дуго нема спонзора, посебно у постизању емотивно-когнитивних афирмација према навијачима и бренду Звезда.

Идејно решење сајта





Структура пројекта

Елементи:

- Чланска карта
- Флајер – приступница (у штампаном и електронском формату)
- Веб сајт
 - Средство промоције и комуникације
 - Корисничка база
 - Место продаје
- Начин плаћања:
 - у банци на шалтеру
 - електронски путем преко веб сајта
- Промоција
- Планирани буџет
- Термински план

Чланска карта – Удружење „Клуб навијача Црвене звезде“ и ФК Црвена звезда

Чланска карта је документ којим се члан клуба навијача идентификује уписом у клуб навијача. Аутоматски се уписује и у чланство ФК Црвена звезда. Сваки члан се региструје преко веб портала. У банци постоји посебан флајер-приступница, који се попуњен са уплатницом предаје на шалтеру у свим експозитурама банке. На посебном веб сајту постоји могућност електронског учлањења и плаћања чланарине. Чланска карта се подиже у банци (као код издавања платне картице) или се поштом доставља на назначену адресу. Свако ко има стару чланску карту – евидентира се као члан клуба од године првог учлањења. Сви остали постају нови чланови од 2009. године. Сваки ималац чланске карте обнавља чланарину једном годишње.

Поред чланске карте члан добија следећа документа:

- Статут Удружења
- План и програм (годишњи)
- Корисне информације
- Документ о пријему картице (са потписом примаоца да је преузео картицу на дан...)

Дизајн чланске карте

Картица на предњој страни има:

- Знак логотип издаваоца – Удружење „Клуб навијача Црвене звезде“
- Знак логотип ФК Црвена Звезда
- Холограм
- Име и презиме
- Важи до
- Број картице (12 позиција за број)



На задњој страни:

- Магнетни запис на коме се налазе уписани подаци о кориснику
- Позицију за потпис
- Текст: Ово није платна картица. Картица је власништво издаваоца Удружења Клуб навијача Црвене звезде. Користи се искључиво као идентификација у складу са чланством и Статутом удружења. У случају да је пронађете молимо Вас да је вратите издаваоцу: Удружење Клуб навијача Црвене звезде, Љутице Богдана 1а, www..... телефон:+38111

Облик и форма

Пластичне картице се производе од четворослојне ламиниране пластике и могу бити од ПВЦ, АБС или поликарбоната. Морају испуњавати строге услове по питању физичких и хемијских карактеристика прописаних стандардом ИСО 7810, што подразумева димензије, дебљину, заобљеност ивица, као и отпорност на хабање, торзију, температуру итд.

За краћу употребу до 5 година, као што су банкарске, лојалити и сл. користе се ПВЦ и АБС, а за дужу, нарочито када су у питању лична документа, користе се поликарбонатне картице.

Поузданост – картице изведене према ИСО стандардима морају бити отпорне на пад, савијање, абразију, притисак, температуру, влажност...

Осетљивост – осетљиве су на физичка оштећења микромодула.

Степен заштите

Магнетна трака Li-fo или Хо-со технологије.

На предњој страни холограм картице.

На задњој страни – потписна писта.

Начин издавања

Услови и начин издавања су дефинисани Статутом удружења. Уплатом чланарине и потписом о пријему картице члан удружења у потпуности прихвата права и обавезе чланства, као и начина коришћења картице.

Члан се постаје тако што се попуњава штампана или електронска пријава и уплаћује годишња чланарина.



Уплатом и евидентирањем у чланству, члан удружења у року од 15 дана добија своју чланску карту која је персонализована.

Уколико је предао пријаву и уплатио чланарину на шалтеру банке, на истом месту подиже и своју чланску карту.

Уколико је пријаву попунио електронски и платио путем Интернета чланску карту добија на кућну адресу.

Флајер - приступница

Постоје две врсте приступница (штампана и електронска). Обе садрже идентичне податке.

Презиме
Име оца
Име
Датум рођења
Место рођења
ЈМБГ
Пол: мушки, женски (маркирати)
Идентификациони документ (лк, пасош, возачка и сл.)
Број
Место издавања
Држављанство
Занимање (маркирати) студент/ћак, у радном односу, незапослен,
пензионер, остало (можда са падајућим менијем)
Улица и број
Поштански број
Телефон
Мобилни
E-mail
Username
Password
Потврда password-a

Флајер - приступница који се може **download**-овати (скинути) са сајта или подићи у банци. Приликом уплате чланарине предаје се и приступница.

Дизајн штампане приступнице је америкен формата, дволистан са следећим подацима:

- На насловној страни слоган акције – “Добро знај да увек ту сам Ја!”
- Знак логотип удружења
- Са унутрашње стране (лево) – Манифест акције
- Са унутрашње стране (десно) – упутства и корисне информације
- Са последње стране – основни подаци приступнице



Веб Сајт (Web site)

Технологија која ће се користити је PHP са MySQL базом података. Поред тога користиће се и AJAX, JavaScript и CSS.

Homepage

О нама

Како постати члан

Пријава

Members login

Download

На **Homepage** поред знака логотипа сајта централно стоје:

1. **counter** (бројач) који показује колико уписаних чланова има.
2. **counter** (бројач) који показује тренутно сакупљену вредност у динарима и еуро.
3. **counter** (бројач) који показује вредност добровољних прилога у динарима и еуро.

Предвиђене су позиције за банере – оглашиваче, односно пословне партнере и линкове на сајт ФК Црвена звезда и сајт Делије Север.

Како постати члан - је страница која објашњава начине пријављивања и уплате чланарине.

Свако, појединац или фирма, може дати поклон чланарину за децу, рођака, пријатеља итд.

Пријава има електронску опцију попуњавања или директан **download** за оне који желе да то ураде и предају у банци.

Презиме

Име оца

Име

Датум рођења

Место рођења

ЈМБГ

Пол, мушки, женски (маркирати)

Идентификациони документ

Број

Место издавања

Држављанство

Занимање (маркирати) студент/ћак, у радном односу, незапослен, пензионер, остало (можда са падајућим менијем)

Улица и број



Поштански број
Телефон
Мобилни
e-mail
Username
Password
Потврда password-a

Следећи корак представља рекапитулацију претходно унетих података. Ако са неким од података члан није задовољан може се вратити и поправити их. Враћање на претходни корак може се урадити на два начина: коришћењем дугмета **Back** на интернет претраживачу или избором корака са списка корака који се налази на врху екрана.

Исправно унети и потврђени подаци прелазе на новоотворену страну са свим подацима и додељеним бројем чланске карте.

На **e-mail** се члану шаље **password** и **username** који му омогућава да уђе у страну **members**.

На овој страни је могуће видети комплетан списак чланова са основним подацима.

Download

Оригинал манифест - Програм оздрављења

Флајер - приступница који се може попунити и предати у банци приликом плаћања.

Начин плаћања

Предвиђене су две опције уплате чланарине:

- На шалтерима одабраних банака или банке
- Путем интернета електронском уплатом

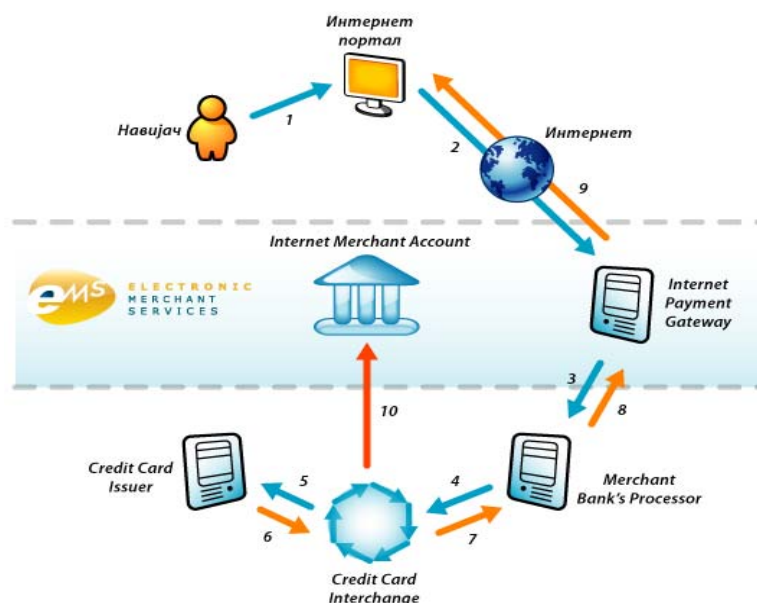
На шалтеру банке, поред приступнице, члан налогом за плаћање обавља уплату чланарине. Уплаћује се нето цена, док трошкови уплате иду на терет уплатиоца.

Банка након обављене трансакције доставља податке односно приступницу на обраду и унос у централну базу чланова удружења.

Члан своје чланство може видети тек након обављење трансакције плаћања и уноса у централну базу.



Опис процеса куповине, односно плаћања чланарине путем Интернета:



1. Члан клуба (у даљем тексту купац) на интернет сајту (у даљем тексту продавница) бира услугу (производ) коју жели да купи: чланарина за одрасле, чланарина за дете, поклон чланарина, донација. Када се одлучи да плати за производе одлази на виртуелну касу.
2. Сајт прослеђује податке везане за трансакцију (износ, валута плаћања...), као и самог купца **Internet Payment Gateway**-у. Internet Payment Gateway узима, у заштићеном окружењу, од купца податке неопходне за реализацију трансакције (најважнији податак је број платне картице).
3. Ови подаци се даље прослеђују фирми која процесира платне картице (**Merchant Bank's Processor**).
4. Процесор прослеђује податке мрежи финансијских установа (**Credit Card Interchange**) које руководе процесирањем, клирингом и поравнањем трансакција остварених коришћењем платних картица.



5. **Credit Card Interchange** усмерава трансакције установи (најчешће банци) која је купцу издала платну картицу (**Credit Card Issuer**).
6. **Credit Card Interchange** враћа резултат трансакције до **Merchant Bank's Processor-a**.
7. **Merchant Bank's Processor** усмерава тај резултат до **Internet Payment Gateway-a**.
8. **Internet Payment Gateway** уписује резултат у своју базу података и обавештава продавца и/или купца о резултату трансакције. Комплетна процедура од када купац потврди унос својих података до обавештавања продавца и купца траје неколико секунди.
9. Коначно **Credit Card Interchange** депонује средства на **Internet Merchant Account** који се налази код банке продавца. Ова средства се након пар дана пребацују на регуларни рачун и њима продавац може да располаже.
10. **Credit Card Issuer** на основу средстава на рачуну купца одобрава или одбија трансакцију и прослеђује резултат трансакције, а у случају одобрене трансакције и средства⁷ назад до **Credit Card Interchange**.

Дефиниција појмова

Веб сајт ће бити тзв. интернет продавница која ће примати уплате помоћу платних картица. У том смислу неопходно је да поседује **Internet Merchant Account (IMA)** – посебан рачун намењен за плаћања платним картицама путем интернета. Овај рачун се отвара код пословних банака које поседују неопходне лиценце или се може изнајмити од независних фирми које пружају услугу коришћења овог рачуна – тзв. **Merchant Account Provider-и**.

Како би поверљиви подаци о купцу били заштићени неопходно је да се користи **Secure Socket Layer (SSL)** протокол. Право коришћења овог протокола се добија уз одређену накнаду.

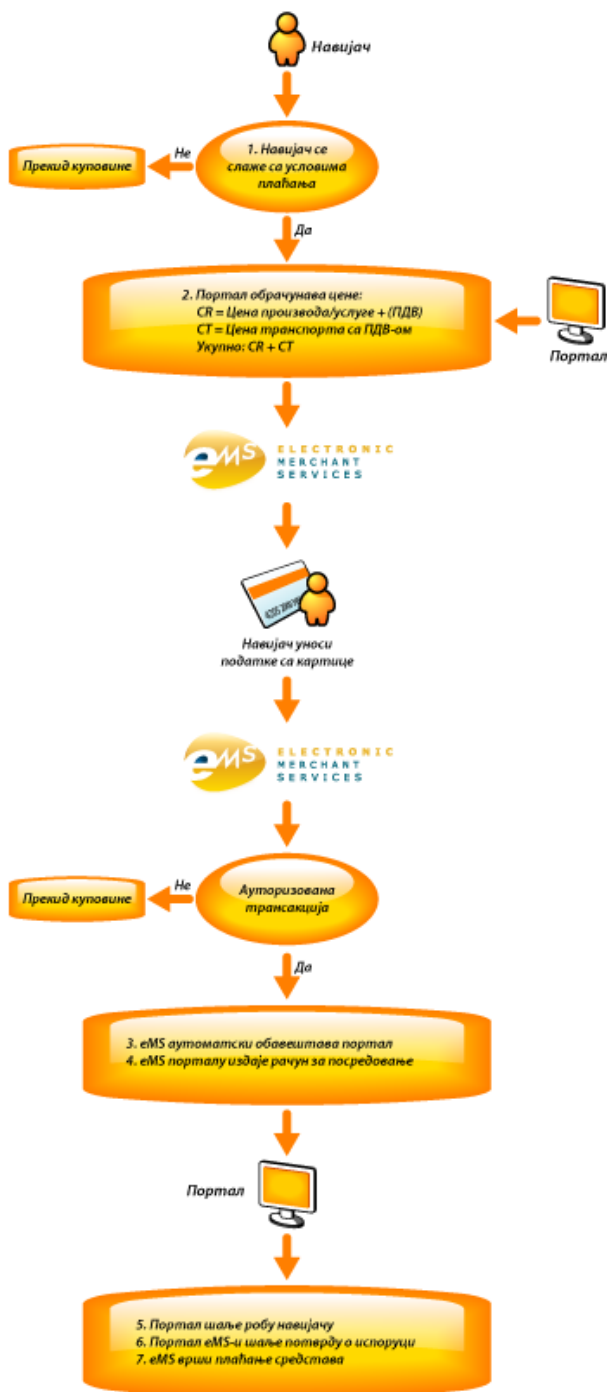
У реализацији трансакције учествује више финансијских институција. Пре свега банка која је издала платну картицу купцу (**Credit Card Issuer**), потом банка код које се налази **Internet Merchant Account (IMA)** и наравно **VISA** односно **MasterCard (Credit card Interchange)**. Овим институцијама се приступа

⁷ Постоје два начина обављања трансакција – SMS (Single Message Settlement) и DMS (Dual Message Settlement). У случају SMS трансакције новац се одмах прослеђује Credit card Interchange-у, док се у случају DMS трансакције првом поруком врши резервација новца на рачуну купца, а другом се врши пребацивање новца. eMS подржава оба типа обављања трансакција, али се SMS користи за производе, претежно услуге, који се испоручује дигиталним путем одмах (нпр. Плаћање разних чланарина), док се DMS користи за производе код којих је потребно да прође неко време између плаћања и испоруке. Код DMS трансакција максимално чекање на другу поруку, којом се врши пренос средстава, је седам дана. Ако у том периоду друга порука не стигне сматра се да се од трансакције одустало и средства купца се ослобађају.



коришћењем **Internet Payment Gateway**-а, како се често назива и комплетна услуга која је тиме покривена.

Начин функционисања система:





1. Када члан - купац одлучи да плати за производе које је изабрао у обавези је да се сложи са свим условима купопродаје које дефинише продавац. Ово се пре свега односи на рокове испоруке и гаранције које продавац даје, као и поступања у случајевима враћања робе од стране купца и враћања новчаних средстава купцу.
2. Продавац обрачунава вредност производа на коју се додаје и цена изабраног начина доставе. Продавац има могућност да купцу понуди више начина испоруке – регуларном поштом, курирском службом, преузимање на неком унапред договореном месту... Цену доставе формира продавац и има могућност да кроз доставу спроводи и додатне акције као што је бесплатна достава ако се купе производи преко неког износа и слично.
3. Када процесор платних картица врати резултат трансакције eMS-у (корак 7 на слици 1), eMS обавештава продавницу о успешности трансакције. Трговац на својој продавници приказује купцу резултат трансакције и обавештава га електронском поштом.
4. Поред аутоматског начина обавештавања продавца о реализованим трансакцијама продавац може, кроз посебну веб апликацију, вршити увид у све своје трансакције.
5. eMS продавцу издаје рачун за услуге обраде трансакције⁸.
6. На основу реализоване трансакције продавац шаље производе купцу.
7. Потврду о извршеној испоруци робе продавац доставља eMS-у.
8. eMS врши уплату разлике између вредности продатих производа и трошкова трансакције на рачун продавца.

Неопходни услови функционисања сајта и плаћања путем интернета

Да би једна продавница функционисала на интернету неопходно је да:

1. у оквиру веб презентације продавца постоји прилагођени **Shopping Card**
2. следећи корак је регистрација **SSL**-а, који ће користити у оквиру продавнице
3. располагање **Internet Merchant Account**-ом, најчешће склапањем уговора са фирмом која је Merchant Account Provider
4. реализација сарадње са фирмом која пружа услугу **Internet Payment Gateway**-а

⁸ eMS на крају месеца издаје збирни рачун за претходни месец.



Промоција

Користећи Интегрисану Маркетинг Комуникацију у постизању планираних циљева – 100.000 чланова или 1.000.000 еуро чланарине.

Комуникациона средства:

- ТВ оглашавање – ТВ спот
- радио оглашавање – радио спот
- принт – новински огласи
- веб сајт
- **e-mail**
- мобилна комуникација: смс, видео клипови спота
- директна комуникација
- **PR** активности – прес конференције, саопштења, интервјуи

Комуникациона стратегија:

Креирање порука засноване на дефинисаној поруци:

“Добро знај да увек ту сам Ја!” – акција масовног учлањивања навијача Црвене звезде из Србије и света у клуб. Овом кампањом донирани би Звезди значајна материјална средства и покренули огромне потенцијале других видова помоћи клубу.

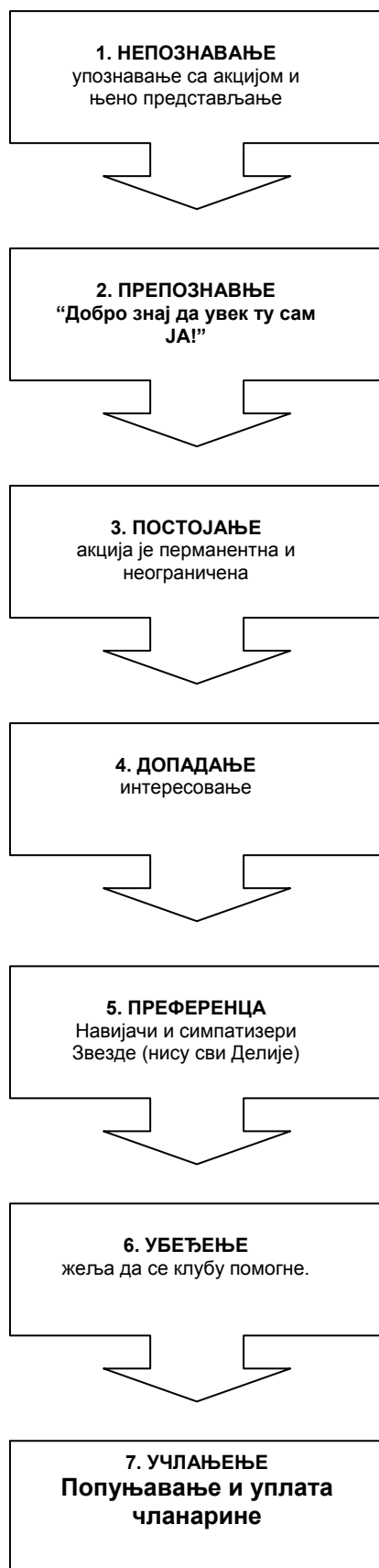
***Мото кампање: Помозимо своме клубу!
Будимо уз клуб кад је најтеже!
Покажимо колико волимо Звезду!
Покажимо своју снагу!***

Поруке морају да омогуће брзо и ефикасно постизање планираног циља, односно прелазак из когнитивне фазе у афективну и фазу одлуке.

Постоји јасно исказана жеља навијача и симпатизера да се предузму кораци којим би се демонстрирала љубав према клубу и дао допринос учлањењем.



Модел 7 корака:





Медија стратегија:

- медија план оглашавања за период од 4 – 6 недеља
- ТВ оглашавање – медијски простор на националним ТВ каналима, регионалним, локалним као и специјализованим спортским каналима
- радио оглашавање – радио станице: градске - Београд и локалне у већим градовима
- принт – новински огласи: спортске дневне новине и остала дневна штампа
- веб сајт: сопствени веб сајт, сајт Делија, сајт ФК Црвена звезда, отворити на **Youtube**-у и поставити све спотове, отворити на **Facebook**-у страницу, сајтови дневних новина и ТВ медијских кућа
- **e-mail**: послати промо поруке кроз **social network – Facebook** или директну електронску пошту
- мобилна комуникација: смс, видео клипови спота, слоган
- директна комуникација
- **PR** активности – прес конференција, саопштења, интервјуи...



Планирани буџет

	ПЛАНИРАНО	Напомена
Приход	1.000.000	
Трошкови прихода	0	Банкарске провизије на терет банке партнера*
Укупан приход	1.000.000	
Иницијална улагања		
Израда пројекта	0	Донација аутора
Дизајн чланске карте	0	Донација аутора
Дизајн флајера	0	Донација аутора
Дизајн веб сајта	0	Донација аутора
Програмирање веб сајта	0	Донација аутора
Креативна решења	0	Донација аутора
Оперативни трошкови		
Штампа чланске карте	0	На трошак банке партнера
Штампа флајера	0	На трошак банке партнера
Продукција тв спотова	0	Донација продукцијске куће
Продукција радио спотова	0	Донација продукцијске куће
Продукција принта	0	Донација креативне агенције
Учешће познатих: глумци, спортисти...	0	Донација јавних личности, глумаца, спортиста...
Закуп медија	0	Донација медијских агенција
Закуп веб хостинга	0	Донација аутора
Одржавање базе	0	Донација аутора
Укупно трошкови	0	
Нето профит пре опорезивања	1.000.000	
Порези и таксе**		
Нето профит након опорезивања		

* трошкови провизије за уплату варирају од банке до банке. На пример Војвођанска банка наплаћује 10 динара на вредност од 1.000 динара уплате. До 1.000 динара зарачунавају 0,3% на вредност.

** неопходно је проверити да ли ова врста прихода подлеже опорезивању!



Термински план

Април – Јун	Припрема пројекта
Јул - Август	Продукција Преговарање са банкама
Септембар	Старт кампање
Април - Децембар	Мониторинг



5.2. „Cobranding“ платна картица

Водећи европски фудбалски клубови као један од потенцијалних извора прихода у домену комерцијализације и **merchandising**-а су увели модел „**cobranding**“ платних картица. Поред бренд идентификације постоје и друге погодности за клуб а односе се на опцију да се годишње претплатне карте за утакмице плаћају путем платних картица.

Тзв. **Smart** картице са посебним чиповима се користе и као **pass** картице, што подразумева да корисник картице има своје седиште на стадиону тј. да је његова картица уједно и карта за утакмицу.

У претходном периоду КК Црвена звезда је са Делта банком, а касније и са **Banca Intesa** промовисала **Red Star MasterCard standard** као кредитну картицу и **Red Star Maestro** као дебитну картицу. Картице су функционисале по принципу **Cash Back**-а: плаћањем се на крају сваког месеца увећава новчани износ на основу износа попушта који је остварен куповином. Трошкови годишње чланарине за **Maestro** су износили 360 динара. Кредитна картица је имала годишњу чланарину од 1.800 динара, минимално измиривање обавеза од 20% и 1,25% месечне камате на остатак дуга. Корисник је уз ову картицу добијао и полису осигурања **Europe Assistance**.

Укупно је издато око 1.000 картица да би са 2008. годином банка напустила пројекат и престала са издавањем картица.

Комерцијална банка у својој понуди власницима текућих рачуна је понудила **cobranding DinaCard** у две варијанте:

- Црвена **DinaCard Classic**
- Златна **DinaCard VIP** варијанта

Корисник картице аутоматски добија чланску карту фудбалског клуба. Нису доступне информације о броју издатих картица, нити понуђених погодности.

Фудбалски клуб Арсенал у сарадњу са **MBNA Europe Bank Limited** издаје **Arsenal FC Credit Card (MasterCard)** која омогућава да процентуални део од сваке трансакције одлази у фонд за развој фудбалске академије клуба.



Идејно решење Звездине
Cobranding картице



Циљ

Креирати нови облик извора прихода за клуб и бренд идентификацију.

Структура пројекта:

- У банци постоји посебан флајер-приступница, који се попуњен заједно са уплатницом предаје на шалтеру у свим експозитурама банке или банака. Картица се такође подиже у банци (као код издавања платне картице).
- Бенефит је обостран: за банку – отварање рачуна и потенцијални промет, за корисника – добија платну картицу са низом погодности.
- Евиденција о броју чланова се води на дневном нивоу.
- Учлањење има сталан карактер. Нема временског ограничења.
- Могуће је водити разне промотивне акције: од продаје карата до посебних промоција.
- Платна картица ће омогућити и да се карте за појединачну утакмицу продају на шалтерима банака – корист је вишеструка: гарантовани приход, смањена могућност злоупотреба, квалитетна и сигурна дистрибуција карата, додатни приход за клуб кроз право на продају које плаћа банка. Само мањи број карата ће се продавати на стадиону.

Пројекција потенцијалног броја **cobranding** картице креће се од 10% чланства до опције да у некој зрелијој фази и 75% уписаних чланова има платну картицу. Од квалитета понуде клијентима од стране банке или банака (провизије, попусти и сл.), као и понуде клуба у смислу дисконтне куповине улазница, начина плаћања чланарине, попушта у специјализованим шоповима, попушта приликом плаћања рачуна за услуге мобилних оператера, коришћења интернета итд., зависиће и успех у пласману **cobranding** платних картица.



Ситуациона анализа

По подацима Народне Банке Србије из марта 2009. године, тржиште платних картица је изгледало овако:

Број активних издатих платних картица

Година	Број картица			
	Дебитне	Кредитне	Пословне	Укупно
2005	3.443.015	382.158	33.129	3.858.302
2006	4.327.537	857.608	55.237	5.240.382
2007	4.613.448	1.039.042	72.975	5.725.465
2008	4.548.241	1.082.771	97.777	5.728.789

Извор: НБС Сектор за послове монетарног система и политике, 2009

Број трансакција (без броја трансакција на шалтерима банака издаваоца)

Година	Број трансакција			
	Дебитне	Кредитне	Пословне	Подизање готовине
2005	20.613.977	2.800.958	683.980	691.072
2006	39.306.870	9.996.129	1.273.678	1.079.389
2007	58.106.941	12.325.099	1.919.843	1.427.313
2008	76.346.185	13.397.202	2.986.821	1.841.911

Извор: НБС Сектор за послове монетарног система и политике, 2009

Промет трансакција (без броја трансакција на шалтерима банака издаваоца)

Година	Промет трансакција (у милионима динара)			
	Дебитне	Кредитне	Пословне	Подизање готовине у милионима еуро
2005	58.746	10.479	2.824	73
2006	118.070	32.868	6.288	105
2007	186.220	39.618	9.629	136
2008	255.479	43.711	14.070	179

Извор: НБС Сектор за послове монетарног система и политике, 2009

У Србији је у оптицају око 5,7 милиона платних картица, од којих је највећи број **DinaCard** картица - близу 2,5 милиона (Извор: Национални центар за платне картице). Од укупног броја активно је око 2,3 милиона.



У систему националне платне картице **DinaCard** активно је између 1 милион и 1,1 милион платних картица. Под "активном" платном картицом подразумева се да је њен корисник обавио барем једну трансакцију у два месеца. Иначе, код нас је приметан сталан раст употребе картица као начина плаћања.

На другом месту по броју издатих картица у Србији налази се **VISA card** која је издала око 1,7 милиона картица. Од тог броја активно је између 800.000 и 900.000 картица.

MasterCard картице су треће по бројности са око 700.000 издатих картица, али је од тог броја активно између 400.000 и 450.000.

Diners и **American express** картице учествују у укупном броју платних картица са мање од пет одсто.

Процењује се да 60.000 **POS** терминала (за куповину роба и услуга) и 2.000 **ATM** уређаја (банкомати за подизање готовине) даје добру основу за унапређење тржишта платних картица. Посебно због тога што број активних картица и обим њиховог коришћења (мерен бројем и вредношћу трансакција по картици, односно **POS** терминалу) представља одличан потенцијал за даљу сегментацију тржишта и позиционирање.

Процена учешћа активних у укупном броју издатих картица:

- 41% дебитне картице
- 73% кредитне картице

Потенцијал од пројектованих 100.000 чланова удружења представља одличну основу за квалитетну понуду од стране банке и клуба.



Анализа понуде првих 5 банака у Србији

Банка	Издавање		Коришћење		Провизија за подизање готовине			
	Картица	Услови	Трошкови	Коришћење	Мрежа банке	Друге банке	Каматна стопа	
BANCA INTESA	DinaCard дебитна	Текући рачун	Без надокнаде	Дебитна	Без провизије	2.0% минимум 60 динара		
	DinaCard кредитна	Кредитна способност	Без надокнаде	Кредитна револвинг минимум 5% дуга	3% минимум 60 динара	3.0% минимум 120 динара	2.8% на остатак дуга	
	Maestro	Текући рачун	Без надокнаде	Дебитна	Без провизије	2.0% минимум 60 динара или 2 еуро		
	MC стандард	Кредитна способност лимит до 5 месечних примања (од 250-2.490 еуро)	180 динара додатна картица 70 динара уз текући рачун без накнаде	Кредитна револвинг минимум плаћање 5% дуга	3% минимум 60 динара	3.0% минимум 120 динара или 3 еуро	2.2% на динарски дуг 1.5% на девизни дуг	Б Ц
	MC Gold	Кредитна способност лимит до 5 месечних примања (од 2.500-10.000 еуро)	490 динара, додатна картица 280 динара уз текући рачун без накнаде	Кредитна револвинг минимум плаћање 5% дуга	3% минимум 60 динара	3.0% минимум 120 динара или 3 еуро	2.2% на динарски дуг 1.5% на девизни дуг	Б Ц
	VISA electron	Девизни рачун са минималним улогом од 250 еуро	Без накнаде	Дебитна целокупна потрошња се обрачунава у еурима	Без провизије	2.0% минимум 120 динара или 3 еуро		А
	VISA Classic	Кредитна способност лимит до 5 месечних примања (од 250-2.490 еуро)	180 динара додатна картица 70 динара	Кредитна револвинг минимум плаћање 5% дуга	3% минимум 60 динара	3.0% минимум 120 динара или 3 еуро	2.2% на динарски дуг 1.5% на девизни дуг	А Б
VISA Gold	Кредитна способност лимит до 5 месечних примања (од 2.500-10.000 еуро)	490 динара, додатна картица 280 динара	Кредитна револвинг минимум плаћање 5% дуга	3% минимум 60 динара	3.0% минимум 120 динара или 3 еуро	2.2% на динарски дуг 1.5% на девизни дуг	А Б	
Raiffeisen Bank	VISA electron	Текући рачун мин. депозит 300 динара, девизни мин. 20 еуро	600 динара додатна 300 динара прве године без чланарине	Дебитна уз дозвољено прекорачење на текућем рачуну	Без провизије	1.0% миним. 120 динара, у иностранству 1,6 еуро + 1% на све трансакције		Д
	VISA virtuon	Динарски рачун минимум депозит 300 динара, девизни мин. 20 еуро	20 динара	Дебитна само за плаћање путем интернета	Без провизије			
	VISA Classic	Текући рачун или девизни минимум И 1.000 еуро наменског депозита	1.000 динара додатна 600 динара	Дебитна		1.0% минимално 120 динара, у иностранству 1,6 еуро + 1% на све трансакције		Д



	VISA Revolving credit	За клијента који нема рачун у РФБ предитна способност	150 динара	Кредитна револвинг минимално 5% дуга месечно	3% минимално 100 динара	3.25% минимално 150 динара у иностранство 3% минимално 3 еуро	2.2%	Д
	MC	Текући рачун или извод са рачуна из друге банке за последња 3 месеца	150 динара	Кредитна на 12 до 60 једнаких месечних рата	3% минимум 100 динара	3.25% минимално 150 динара у иностранство 3% минимално 3 еуро	2.0% до 2.5% у зависности од износа куповине И броја рата	Д
Кoмерцијална банка	DinaCard кредитна	Текући рачун захтев оверен код послодавца и девизни депозит	200 динарала квартално додатна 100 динара	Кредитна, Плаћање у 3, 6 или 12 једнаких рата	2.0% минимално 40 динара	2.0% минимално 30 динара	1.9% на остатак дуга	Е
	MC стандард	Текући рачун (месечни лимит до висине нето зараде)	500 квартално додатна 250 динара	Цхарге (одложено плаћање на 30 дана или на 60 дана)	Без провизије	0.3 % минимално 0.8 еуро у динарској противвредн. 1% минимално 3 еуро	До 30 дана без, од 31 до 60. дана 1.3% осим за подизање готовине	
	VISA Classic	Текући рачун И наменски девизни рачун	500 динара квартално додатно 250	Дебитна	Без провизије	0.3 % мин. 0.8 еуро у дин. противвредн. 1% мин 3 еуро		
	VISA electron	Текући рачун	Без накнаде	Дебитна	Без провизије	0.25% мин. 60 динара, у иностранству 1% мин 3 еуро		
	VISA Revolving Classic	Текући рачун или девизни депозит само лица са месечном зарадом или пензијом	500 динара квартално додатна 250 динара	Кредитна револвинг са минималним плаћање 5, 10 или 20% дуга месечно	2.0% миним. 40 динара	0.25% минимално 60 динара, у иностранству 1 % минимално 3 еуро	Од 1.3-1.9 % према одобреном кредитном лимиту и висини депозита	Е
Нуро Alpe Adria Group	VISA electron	Текући рачун	Основна бесплатна, додатна 200	Дебитна	Без провизије	2.0%		А
	VISA Classic	Потврђен бонитет	1.500 динара додатна 1.000	Charge одложено плаћање до 40 дана	3.0%	3.0%		
	VISA revolving	Потврђен бонитет и одговарајуће средство обезбеђења	100 динара 1.000 динара додатна	Кредитна револвинг 5,10 или 15% месечно	3.0%	3.0%	2.0%	А
	MC	Девизни рачун	300 динара издавања основне и 200 дин. додатне	Дебитна	Без провизије	2.0%		А
Eurobank EFG	DinaCard	Текући рачун	Без накнаде	Дебитна	Без провизије	10% миним. 30 динара		
	VISA	Извештај кредитног бироа административна забрана	150 динара додатна 75 динара	Кредитна револвинг минимално 5%	3.0%	3.0%	2.49%	
	Maestro	Текући рачун	200 динара основна, 150 динара додатна	Дебитна	Без провизије	1.6% минимално 100 динара иностранство 2%		



А - Уграђена чип технологија и обавезно коришћење ПИН броја.

Б – бесплатна картица осигурања **Europe Assistance** (стандардни ниво) за време боравка у иностранству.

Ц – одложено плаћање и плаћање у више месечних рата без камате у трговинама са којима банка има уговор.

Д – Осигурање **Пакет I** покрива штету насталу због крађе или губитка картице - 100 динара месечно, **Пакет II** - **Пакет I** + незаконито коришћење мобилних телефона – 150 динара месечно, **Пакет III** – **Пакет II** + непредвиђени трошкови настали у току путовања авионом – 200 динара месечно, **Пакет IV** – **Пакет III** + путно здравствено осигурање - 400 динара месечно.

Е – Утврђивање висине кредита према неоптерећеном делу зараде (30%) и одабраној дужини отплате дуга тако да месечна обавеза не може да пређе 30% зараде.

Платна картица – инструмент безготовинског плаћања којим могу да се плаћају робе и услуге и подиже готовина до износа који има на свом рачуну, или му је банка одобрила као дозвољено прекорачење или кредит.

DinaCard је национална платна картица и може да се користи само на домаћем тржишту, остале су интернационалне.

Дебитна картица – може да се располаже само износом који се у тренутку плаћања налази на рачуну или је у оквиру дозвољеног прекорачења.

Кредитна картица – корисник се задужује код банке на основу уговора о висни кредита, роковима враћања и цени потрошених средстава.

Постоји више кредитних картица:

Револвинг – плаћа се најмање уговорени проценат дуга једном месечно (од 5 до 30%), остатак се преноси у следећи месец и на њега се плаћа камата, а слободан део за потрошњу је увек у висини одобреног лимита умањеног за дуг, тако да отплата може да траје неограничено дуго.

Charge – одложено плаћање, обавеза се плаћа одједном, уобичајени рокови за одложено плаћање су 30, 45, 60 и 90 дана.

Instalment – уговором се утврђује број рата, тако да је месечна обавеза фиксна = дуг подељен бројем рата и увећан за уговорену камату.

ПИН – код је идентификациони број који банка даје кориснику картице и који сме само он да зна.

Банкомат је уређај који омогућава кориснику платне картице подизање готовине 24 часа.



5.3. „Mobile Virtual Network“ - Red Star мобилна телефонија

У овом тренутку у свету се планира покретање око 200 **Mobile Virtual Network Operators – MVNO**. Иако је то пре свега европски феномен, успех првог **MVNO Virgin mobile** отворио је врата даљем развоју мобилних комуникација. Даља конвергенција медија, забава, технолошки напредак телекомуникација појавом 3G и све напреднији телефонски апарати створили су амбијент за креирање нових пословних могућности и остваривање нових прихода.

MVNO је одлична прилика да се позиционирају нови сервиси у тзв. тржишним нишама – посебним сегментима тржишта који ће великим оператерима отворити простор за даљи напредак:

- јачање сопственог брэнда
- диференцијација у односу на конкуренцију
- генерисање високих прихода
- оперативност и брзина успостављања бизниса

Консултантска кућа Бесен (САД) сматра да су европски фудбалски клубови идеалан покретач мобилног бизниса. **"Већина европских фудбалских клубова су најјачи национални брэндови у смислу подршке и препознавања на домаћим тржиштима. Сведоци смо појаве мобилних сервиса ФК Бенфике у Португалу и Олимпик Лиона у Француској. Европски фудбалски клубови имају огроман потенцијал експлоатације и развоја сопственог брэнда продавајући разноврсне мобилне производе и услуге својим навијачима"** - Алекс Бесен, председник **Besen Group** на Светском Конгресу мобилних комуникација у Барселони, 2008.

Фудбалски навијачи имају посебну везу са вољеним клубом. Евидентна је жеља и потреба да се љубав према клубу исказује не само прикупљањем информација, посетом стадиону и навијањем, куповином званичних производа са обележјима клуба, већ све чвршћом комуникацијом и свакодневном везом са објектом обожавања. Сходно томе, природно је очекивати да ће мобилни производи и сервиси имати интегративну улогу, јер они омогућују да се буде уз клуб и тим и када то физички није могуће.

2005 Yancee Group: MVNO Markets; 2005 Informa Telecoms and Media; and Montricity MVNO Market Forecast је истраживање које говори да је годишња стопа раста мобилних претплатника **5% (CAGR - Compound Annual Growth Rate)** док је код **MVNO 24%**.

Процена је да у Европи **MVNO** данас заузимају 10-20% тржишта.

Најпознатији **MVNO** је **Virgin mobile** са преко 5 милиона корисника.

Најпознатији **MVNO** фудбалских клубова су **Benfica Telecom** (Бенфика у сарадњу са **Portugal Telecom**) и **OL Mobile** (Олимпик Лион у сарадњу са **ORANGE**).



Циљ

Креирати нови облик извора прихода за клуб, ојачати бренд и омогућити модерну форму мобилне комуникације између клуба, симпатизера и навијача.

Структура пројекта:

- Red Star мобилна телефонија
- Корисник склапа уговор, ако је реч о постпејду, или једноставно купује ваучер са картицом код мобилног оператера који је виртуелни партнер – даје комплетну инфраструктуру
- Корисник – члан клуба има свој број 06....., посебне тарифе телефонирања, различите **premium** смс сервисе (**wallpapers**, ринг тонове, видео клипове, може гласати, **chat**, информације о клубу: резултати, **livescore**, најновије вести, саставе тимова итд.)
- Све је брендирано са знаком - логотипом ФК Црвена звезда
- Део прихода од склапања уговора или куповине припејд картице, као и од оствареног укупног саобраћаја припада фудбалском клубу
- Акција се може повезати са чланством – корисник аутоматски постаје члан клуба

Стратегија

Бизнис модел је заснован на следећим елементима:

- Стратегија ("**brand appeal**", **cross-selling**, специјализација и дифенцијација)
 - Циљно тржиште (таргет) 30.000 корисника
Понуда и цене услуге (европски модел 10% јефтиније у односу на мобилне оператере)⁹
 - Финансијски план
 - Термински план
- Избор партнера (мобилна мрежа)
- Избор мобилних апарата
- Инфраструктура и оперативни капацитети
- Сервиси: **voice**, **data**, видео, интернет, **mobile tv**
- Однос са клијентима
- Маркетинг и промоција

⁹ Извор: Economic viability of 3G Mobile Virtual Network Operators D.Varoutas 1, D.Catsianis, Th. Sphicopoulos (University of Athens), A. Cerboni, S.Canu (France Telecom R&D), C.O. Calhagen, C.Stordahl (Telenor R&D), J. Harno, I. Welling (Nokia R&D))



Годишњи раст мобилних апликација (инфо сервиси, игрице, медији, забава, ринг тонови, **wallpapers** за период од 2004-2009 је 37% и процењује се на око 100 милијарди \$ за светско тржиште.¹⁰

По подацима компаније **Motricity** данашње **MVNO** карактерише брз и ефикасан приступ у лансирању контента (садржаја) и дата сервиса: 90 до 120 дана на постојећим платформама са широком понудом контент каталога. **TescoMobile** (Велика Британија) и **Tchibo Passing** у Немачкој су за 12 месеци добили пола милиона корисника у 2007. години.

Анализа модела пословања мобилног тржишта

	Мобилни оператер	MVNO	Независни сервис провајдер
Клијент/Сервис	Продаја директно клијентима, велепродаје пратнерима, укључујући и сервис провајдере и MVNO	Директна продаја клијентима, способност да се развију сопствени сервиси	Директна продаја клијентима, али су сервиси власништво мобилних оператера
Брендинг	Сопствени бренд	Сопствени бренд	Сопствени бренд
Комерцијални модел	Сопствено формирање "тарифа", слободан да направи сопствене комерцијалне аранжмане	Формирање сопствене тарифе. Куповина времена од мобилног оператера.	Продаја као велепродајна цена. Разлику остварује на бонусима и одобреној разлици у цени. Потребна је масовна продаја.
Инфраструктура	Развија и власник је сопствене инфраструктуре, Власништво и потпуна контрола SIM	Може имати сопствени оперативну мрежу са IN платформом. Може имати контролу SIM-а уколико уговори са мобилним оператером.	Нема своју инфраструктуру Нема контролу SIM-а
Билинг/системи наплате	Изграђен network менаџмент, брига о корисницима и тзв. билинг систем	Брига о корисницима. Сопствени билинг систем. Систем провизије код код мобилног оператера који има пуну контролу	Пружа услугу бригае о корисницима. Има сопствени билинг систем. Сервис је интерфејсован директно са мобилним оператером, који даје лимитирану контролу.
Gross margine	40% +	30%+	20%+
Примери	Vodafon, Orange, T-Mobile	Virgin mobile, fresh mobile, ESPN mobile, TescoMobile, Tchibo passing, Benfica Telecom, OL mobile	Phones4you, Carphone warehouse

Извор: Piran partners LLP, 2009

¹⁰ Strategy Analytics, Global Cellular data Forecasts (2004-2009).



MVNO у Европи (укупно 199)

Холандија	38
Белгија	31
Немачка	25
В.Британија	23
Шведска	22
Данска	14
Финска	11
Француска	14
Пољска	4
Аустрија	3
Естонија	3
Португал	3
Литванија	2
Словенија	2
Ирска	1
Летонија	1
Луксембург	1
Шпанија	1



Успех **MVNO** је заснован на квалитетно избалансираној понуди која даје добре опције коришћења услуга и сервиса, што омогућава довољно простора за развој бизниса и прихватљиве профитне маргине.

Највећи део **MVNO** је свој бизнис засновао на 2G технологији, али се већ прелази на 3G јер омогућава боље перформансе за **VAS** сервисе (**Value Added Service**).



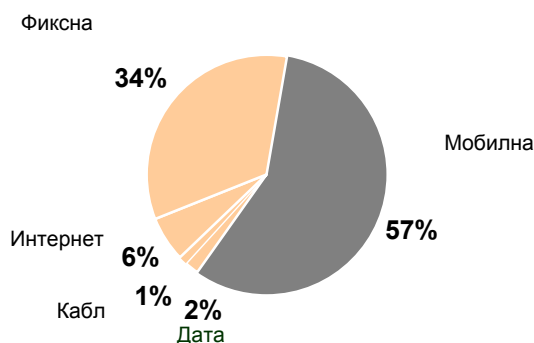
Анализа тржишта

Србија као део **SEE (South East Europe)** и потенцијални кандидат за ЕУ већ четири године је предмет интензивне анализе тржишта кроз специјализоване извештаје за ЕУ.

SEE тржиште се процењује на 15.8 милијарди еуро у 2007. години (Cullen international Report i Cross country tables, септембар 2008.)

	2006	2007	2006-7 раст
Фиксна телефонија	5.063.455.024	5.394.233	6.53%
Интернет сервиси	686.811.535	963.492	40.28%
Мобилне комуникације	6.986.614.747	9.001.313	28.84%
Дата комуникације	377.447.015	394.970	4.64%
Кабл (без интернета)	91.44.462	90.819.534	-0.68%
Тотал	13.205.768.783	15.844.829.291	19.98%

Удео у вредности земље SEE 2007



Извор: Cullen international Report i Cross country tables

Вредност тржишта телекомуникација Србија (у милионима еуро)

Србија	2006	Per capita
Фиксна телефонија	414.111.114	55.77
Интернет сервиси	59.260.945	7.98
Мобилне комуникације	839.160.499	113.02
Дата комуникације	26.990.885	3.64
Кабл (без интернета)	19.836.029	2.67
Тотал	1.359.359.472	

Величина тржишта мобилне комуникације (број корисника)

Србија	2009	Удео у тржишту
МТС Мобилна Телефонија Србије	5.878.804	61.04%
Telenor	2.844.000	29.53%
VIP	907.000	9.43%
Тотал	9.629.804	100.00

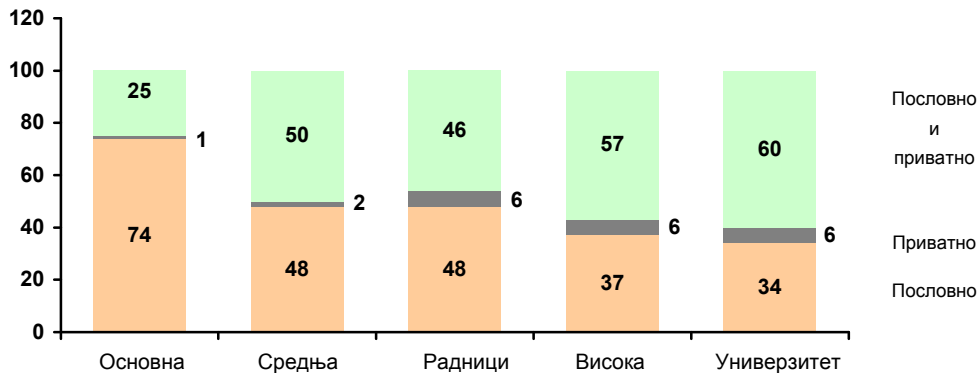
Извор: Вечерње Новости 11.март 2009.



Тржишна пенетрација је 128%.

Сегментација

Сегментација у коришћењу мобилних телефона и степену образовања (у%)



Извор: Гфк Србија 2004

Понуда и цене услуга

OL mobile својим корисницима - члановима клуба нуди:

- **Prepaid** картица у вредности 15 еуро
- Бесплатан смс
- 4 сата бесплатног разговора у мобилним мрежама **Orange**
- Инфо, видео, извештаји са утакмица бесплатно

Benfica Telecom

- Опција куповине мобилног апарата по посебној цени и са посебним пакетима понуде
- Посебне тарифе разговора
- **Roaming**
- Алерт вести о клубу
- **MMC**
- **WAP**
- **SIM** картица за 10 еуро + 10% бонуса и 3 месеца бесплатног алерт смс-а о клубу



Елементи успеха:

- Таргетирана тржишна ниша која даје добар тржишни потенцијал (база навијача и симпатизера ФК Црвена звезда)
- Јединствена понуда која неће "канибализовати" постојећу структуру клијената мобилног оператера (љубав према клубу, лојалност, емотиван став навијача...)
- Добра бренд репутација (Црвена звезда као бренд), тржишни потенцијал у дистрибуцији
- Финансијски извор за подршку пројекту (заинтересованост и партнерство у финансирању пројекта)

Избор сервиса - Типови **Mobile Content**-а:

- **SMS text Alerts**
- **SMS Ticket Alerts**
- **MMS**
- **Video highlights**
- **Mobile TV**
- **Ringtons**
- **WAP sites**
- **Livescore** – резултати
- **Music**
- **Radio**
- **Games**
- **Animations**
- **Wallpapers**
- **M-commerce**
- **M-marketing**

BBC је 2006. године објавио податак да ће 2010. године мобилни сервиси и контенти вредети око 42,8 милијарди \$.

У сарадњи са клупским ТВ каналом на будућој мобилној мрежи се може, поред мобилног интернета, понудити и **Mobile TV**.

На Светском првенству 2006. у Немачкој, **streaming** и **broadcast** сервиси су генерисали 300 милиона \$ на **DVB – H** стандарду.

Поједини мобилни оператери (на 3G технологији) већ сада нуде ТВ програме (МТС на нашем тржишту) чувених ТВ станица – **CNN, SKY Sport, Playboy, Cartoon Network, MTV...**

У Италији мобилни оператери својим корисницима нуде могућност да на свом апарату погледају голове, најинтересантније детаље са мечева...



Врсте сервиса на Светском првенству у Немачкој 2006. (у %):

1. Tekst alerts	38%
2. Вести и информације путем интернета	29%
3. Ринг тонови	19%
4. Wallpapers	15%
5. Видео клипови	14%
6. Видео игрице	9%
7. Mobile TV	8%
8. Upload слика/image на web	8%
9. Upload video на web	7%
10. Video call/video poruke	5%
11. Остало	11%

По подацима мобилних оператера **highlights** клипове током Светског првенства је видело 3,6 милиона корисника.

У студији **Mobile TV: Broadcast and Mobile Multimedia** предвиђа се да ће 2010. године на Светском првенству у фудбалу 1 од 13 корисника у свету имати **Mobile TV** апарат.

Консултантска кућа **Strategy Analitics** предвиђа да ће крајем 2009. године 50 милиона корисника **Mobile TV** генерисати 3,5 милијарди \$.

Финансијски план се пројектује на основу следећих елемената:

- **Start up** улагање
- Оперативно пословање
- Фиксни трошкови пословања
- Пројекција прихода и расхода
- Планирани **ROI** (повратак уложених средстава) и профит

У структури трошкова **MVNO** 60% до 70% одлази на трошкове мреже мобилног оператера.

Тзв. **Capex (Capital Expenditures)** указују да је структура трошкова на следећем нивоу:

• Интерконеција	19%
• Трошкови запослених	39%
• Customer care и Маркетинг	42%

Пројекција и **Cost benefit** анализа је посебан додаток овог пројекта.



5.4. „Red Star TV Channel“ - Клубски ТВ канал

Фудбалски клубови су крајем 90-их година открили нови извор прихода. Појава дигиталне технологије, висока тражња за спортским садржајима (не само преноси утакмица), мулти платформе кроз развој интернета и нових медија условили су стварање клубских ТВ канала.

Први клуб који је направио сопствени ТВ канал је био Манчестер Јунајтед 1998. године. Барселона, Реал Мадрид, Милан, Олимпик Марсеј 1999. године, а затим Интер и Рома 2000. Поред њих ту су и Челзи (2002.), Селтик (2004.) и Глазгов Ренџерс (2004.). Недуго затим и остали велики клубови, као што су Ливерпул и Бајерн Минхен, покрећу своје тематске канале.

Само у Великој Британији Манчестер Јунајтед има преко 100.000 претплатника.

Клубови за партнере узимају већ познате **broadcaster** компаније (Манчестер Јунајтед сарађује са телевизијским кућама: **SKY** и **Granada** и има 1/3 власништва.) Други клубови су направили партнерства са телеком компанијама користећи интернет и ТВ: Liverpul са **Liverpool.tv**, Јувентус са **Telecomitalia**, Бајерн са **T-online**.

Циљ

Креирати нови облик извора прихода за клуб, створити нови вид и канал комуникације са ТВ аудиторијумом (домаћи и инострани), унапредити имиџ и снагу брэнда, комерцијализовати потенцијал навијачке базе.

Структура акције:

- ТВ канал је креиран на стандардном моделу ТВ бизниса.
- Постоји јасна структура програма која омогућава емитовање 24/7 (24 сата, 7 дана у недељи). Емисије из студија – уживо, преноси утакмица, присутност на тренинзима, прес конференцијама, документарне емисије о историјату клуба и највећим успесима, стручне анализе утакмица, панели и дискусије, интеркативност са гледаоцима (путем е-mail, смс, телефон, фах, захтеви, сугестије, питања, дебате, гласања).
- Свој програм канал емитује из сопственог студија - новинари ТВ канала су увек на лицу места.
- Значај тематског канала није само у томе што га прате навијачи, гледаоци, већ и професионална јавност: тренери, новинари.

Пример ТВ канала фудбалског клуба Милан: **Milan channel** има 55.000 претплатника, а по подацима **CIRM** Института, **Milan channel** недељно прати око 356.000 гледалаца. Од тога је 69,5% мушкараца и 30,5% жена. Највећи део



гледалаца је између 11 и 34 година старости, географски - са југа (32.5%) и северозапада Италије (31.1%). Претежно су то места које имају више од 10.000 становника. Образовна структура гледалаца: средњошколско образовање – 38.4%, високо - 40.4%, студенти - 44.4%. Као социјална категорија: канал највише гледа средња класа - 29.1%.

ТВ канал Барселоне је 2004. године стартовао са 10.000 претплатника, да би за само годину дана број гледалаца који плаћају претплату достигао 40.000.

Ситуациона анализа - Медијска слика Србије

Укупна вредност адвертајзинг тржишта Србије је процењена на 200 милиона еуро.

Медија инфо:

- ТВ је највећи и најјачи савремени медиј
- Лагани раст цена осталих медија
- **New media** – Мобилна телефонија и интернет
- Медија конвергенција
- Медији су ограничени најчешће на ТВ и принт. Интернационалне агенције (**AGB, TNS, TGI, AC Nielsen**)

Посебну пажњу би требало обратити на правну регулативу у домену телекомуникација, **advertising**-а, заштите потрошача. Континуирани раст медија у Србији, као и неопходне промене у законодавству су главна обележја таргетираног тржишта. То се посебно односи на усаглашавање са законодавством ЕУ.

ТВ Инфо:

- Тотал ТВ аудиторијум 7.048.000 (4+ године старости)
- 2.658.844 фиксних телефона (375.906 двојника)
- 9.976.923 мобилних корисника
- 800.000 кабловских ТВ корисника
- 1.000.000 интернет корисника
- Најважнији **cost-effective** медиј процењен на 60 милиона еуро (**AGB research**).

Медија мапа:

- 5 националних ТВ станица
- 100 локалних ТВ станица
- 300.000 кабловских корисника СББ мреже
- 10 националних дневних новина
- 40 магазина
- 4 велика медија купца
- 30 маркетинг и advertising агенција

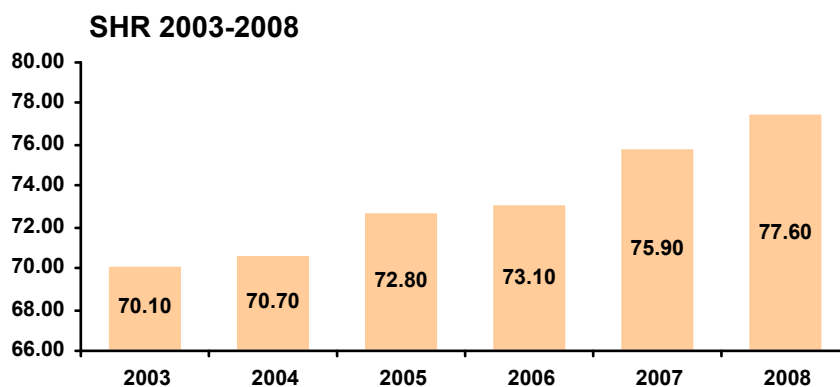


AMR – Average minute rating - просечан минут рејтинга, гледаност у било ком тренутку емитовања емисије (у % у односу на укупну популацију).

SHR - Share – учешће у укупном аудиторијуму (%) који је у периоду емитовања емисије гледао ТВ.

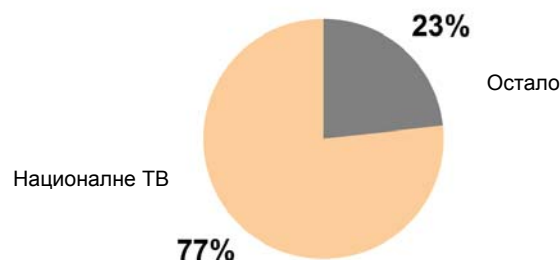
За сваку емисију регистрована је нето гледаност (без емитовања рекламних блокова).

Тренд раста учешћа националних ТВ у односу на остале ТВ



Извор: AGB Nielsen Media Research Април 2008

SHR %, Април 2008



Национална ТВ	76.8%
Остало	23.2%

Локалне и домаће кабловске ТВ	7.1%
Регионалне ТВ	3.9%
Ex YU	4.2%
Стране ТВ	5.6%
Остало	2.4%
Sport club (Sport club plus)	3.15-3.18%



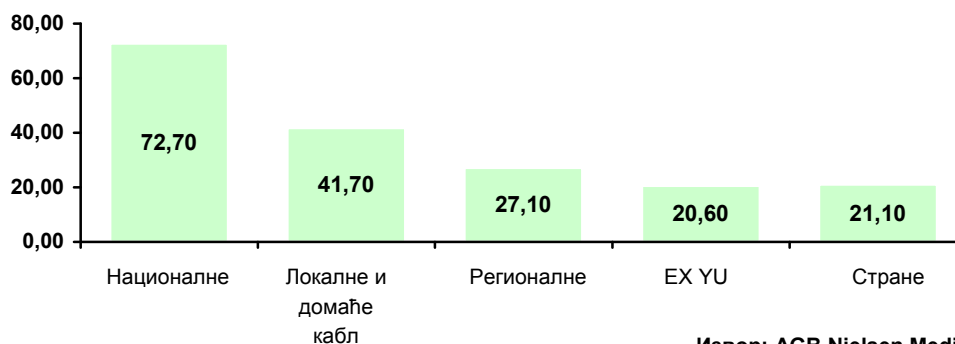
Националне ТВ станице

1. РТС 1 и РТС 2
2. РТВ Пинк
3. РТВ Б92
4. ТВ FOX
5. ТВ Авала
6. РТВ **Нарпу**/Кошава

Регионалне ТВ станице

1. РТВ Војводина
2. Супер ТВ
3. Арт ТВ
4. Метрополис
5. Студио Б
6. Ентер ТВ
7. СОС
8. Телевизија плус

RCH % недељно, Април 2008

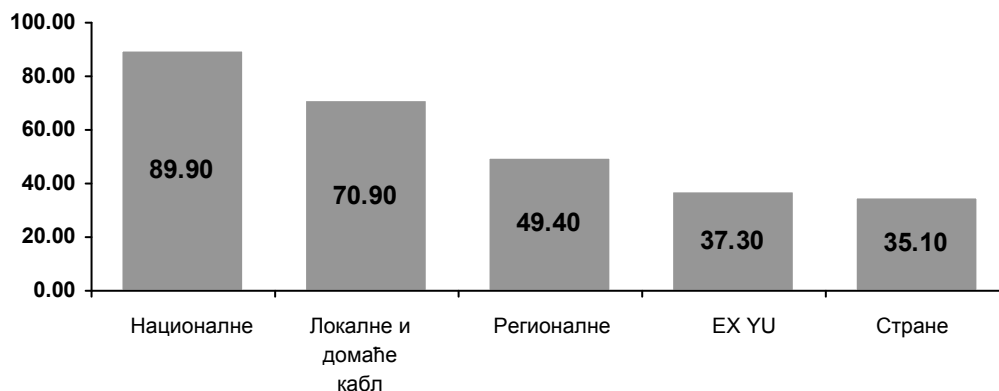


Извор: AGB Nielsen Media Research Април 2008

RCH – укупан број људи који су гледали бар 1 минут програма/временског интервала

COV – Coverage - Rich за недељу дана

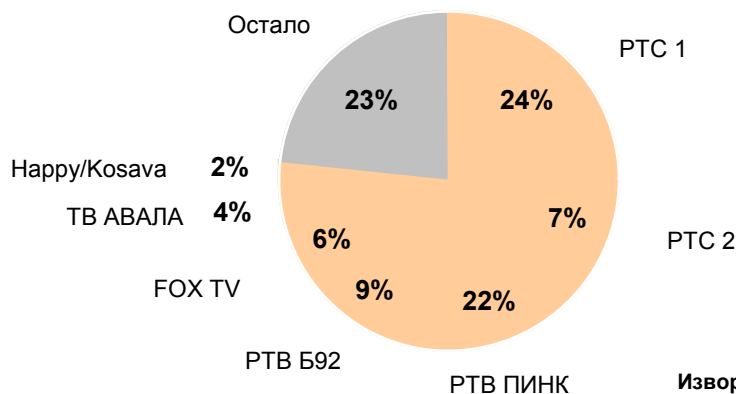
COV % недељно, Април 2008



Извор: AGB Nielsen Media Research Април 2008



Структура учешћа ТВ тржишта Србије



Извор: AGB Nielsen Media Research Април 2008

Топ 10 најгледанијих ТВ програма у 2008. години

Програм	ТВ	Тип	AMP (%)	Број гледалаца
1 Село гори а баба се чешља	PTC 1	Домаћи серијски програм	37.1	3,191,410
2 Мој рођак са села	PTC 1	Домаћи серијски програм	35.8	3,098,513
3 Еуросонг - финале	PTC 1	Забавни програм	31.5	3,558,194
4 Суочавање - председнички избори	PTC 1	Политички talk show	31.4	3,080,105
5 Рањени Орао	PTC 1	Домаћи серијски програм	28.2	2,702,886
6 Бела лађа	PTC 1	Домаћи серијски програм	26.7	2,610,428
7 Дневник 2	PTC 1	Primetime вести	26.7	2,579,461
8 Како смо чешљали бабу	PTC 1	Домаћи серијски програм	24.8	2,461,155
9 Аустралијен Опен 2008 Ђоковић-Тсонга	PTC 2	Спортски програм	23.7	3,045,526
10 Курсације	Пинк	Забавни програм	23.5	2,104,774

Извор: AGB Nielsen Media Research Април 2008



Урађена је **прелиминарна студија** као резултат пројектовања инфраструктуре, креирања програма и буџетирања, као и стратегија менаџмента.

Елементи студије:

- Стратегија
- Технички елементи
- Програмска структура
- Инфраструктура
- Финансијски план
- Менаџмент и управљање
- Термински план

1. Стратегија

Појава дигиталне технологије, висока тражња за спортским садржајима (не само преноси утакмица), мулти платформе кроз развој интернета и нових медија омогућили су фудбалским клубовима покретање сопствених ТВ канала. 90-те представљају почетак нове комуникације између клубова и навијача. За клубове је то и нови извор прихода.

Манчестер Јунајтед 1998. године стартује са својом клупском ТВ (данас само у Великој Британији има преко 100.000 претплатника). Поред овог ТВ канала најпознатији европски клупски канали су Барселона ТВ, Реал Мадрид ТВ, **Milan channel**, Олимпик ТВ, **Inter channel**, **Roma channel**.

Потенцијали будућег клупског ТВ канала ФК Црвена звезда је значајан. Спорт представља врло важан сегмент гледаности мушке популације, а посебно навијача. Први пројектовани циљ је да ТВ канал има 10.000 претплатника.

Истраживање агенција Фактор Плус показује следеће:

- 40.2% испитаника фудбал прати у великој мери
- 64.7% стално прати утакмице Црвене звезде
- 60.5% изјављује да је ТВ најчешћи медиј помоћу кога се прати вољени клуб
- истраживачи процењују да 500.000 популације у великој мери жели да има све информације о клубу
- 83.1% користи ТВ као главни извор информација о спорту

Тематски фудбалски канали и њихова популарност условили су да готово сви водећи европски клубови покрену сопствене телевизије.

Популарност, бренд, историја и значај ФК Црвена звезда, не само у локалним оквирима, су логичне претпоставке покретања специјализованог фудбалског ТВ програма.



Нови ТВ канал (радни назив: **Red Star TV Channel**) се покреће са циљем да омогући квалитетну и континуирану комуникацију са навијачима, симпатизерима и члановима клуба, промоцију акција и пројеката клуба, као и свих вредности Црвене звезде, али и да као маркетинг медиј за спонзоре и партнере обезбеди додатне приходе за клуб.

Све релевантне анализе пословања фудбалских клубова (на пример: **Deloitte Football Money League**) показују да су у пословним операцијама клубова најзначајнији извори прихода:

- број посетилаца на стадиону (кроз годишње претплатне карте и карте купљене за појединачне утакмице)
- комерцијална права
- ТВ права (**broadcast**) и остала медијска права (**IPTV, mobile, Интернет**)

У 13 од 20 највећих европских клубова гро прихода долази од ТВ права – креће се у распону од 40% до 60% прихода. Највећи део долази од продаје права за утакмице односно директне преносе (било да је реч о директној продаји или тзв. заједничким правима које остварује национална лига или УЕФА). Клуб који највише прихода остварује кроз продају ТВ права је Милан - 122.5 милиона еуро или 58% укупног прихода у 2008. години.

Потенцијал будућег клубског ТВ канала је велики, пре свега због значајног интересовања гледалаца, популарности фудбала, заинтересованости спонзора и партнера који ће клубски ТВ канал да виде као одлично средство комуникације. С обзиром на чињеницу да велики број наших људи живи у иностранству, пре свега у западној Европи, САД, Канади и Аустралији, претпоставка је да ће овај део аудиторинума који је финансијски способан да плати сателитске или кабловске програме на којима ће пратити свој омиљени клуб, бити изузетно мотивисан и заинтересован за овај вид информисања и комуникације са Црвеном звездом.

2. Технички елементи

Red Star TV Channel је замишљен као технолошки високо напредан и иновативан ТВ канал.

У наставку је дат оквирни преглед техничких елемената. На основу дефинисаних и прихваћених предлога стратегије ТВ канала, одобреног буџета и технолошких услова урадиће се прецизна „физибилити студија“ са пројектом техничке спецификације.

Техничка структура:

- Продукциони студио, режија и емитовање
- Монтажа и архива
- Расвета



- Енергетика и расхладни системи
- Професионални намештај
- Додатна опрема
- Линкови:
 - сателитска **up link** станица
 - линкови према кабловским и телеком оператерима

Прелиминарни преглед техничке спецификације:

1. Продукциони студио, режија и емитовање
 - a. Камере (**HDV/DVG ENG** камере са **CCU** у комплету, са припадајућом опремом)
 - b. Студијски миксери, видео миксер и аудио миксер
 - c. Видео мониторинг (монитори или плазме + **multiview**)
 - d. Аудио мониторинг
 - e. Комуникација
 - f. **A/V** миксер за емитовање програма
 - g. Модуларна опрема (дистрибуција, лого, инсертер, конвертори...)
 - h. **Playout/ Ingest** систем, троканални видео сервер (**1in/2out**)
 - i. Графика – карактер генератор
 - j. **VTRs** – са могућношћу рез монтаже (**Betacam SP, Digibeta, Beta SX CX player, HDV/DV, DVD recorder, VHS player**)
 - k. Тонска опрема (микрофони, слушалице...)
 - l. Сателитски пријемни део (рисивери)
2. Монтажа
 - a. Нелинеарна монтажа
 - b. Архивска опрема
3. Расвета
4. Енергетика и расхладни уређаји
5. Професионални намештај за опрему
6. Додатна опрема
 - a. **ENG** камере
 - b. **ENG** прибор за камере
 - c. Мерна опрема
 - d. Рекови
 - e. Каблови и остали технички материјали
7. Сателитска **up link** станица



3. Програмска структура

Фудбалски ТВ канал, као тематски канал, је пре свега креиран за посебну циљну групу: мушкарци, навијачи и симпатизери ФК Црвена звезда. Приметан је и тренд да овакву врсту тематских канала све више прати стручна јавност, било да је реч о тренерима, фудбалским посленицима или новинарима.

Програмска структура је заснована на моделу 24/7 у којој постоји 30% дневног премијерног програма и 70% репризног, односно архивског програма. У репризни програм спада свако понављање премијерно емитованог садржаја. Без обзира да ли је реч о живом програму, емисијама, интервјуима, конференцијама за штампу, преносима утакмица, скраћеним снимцима, анализама или забави.

Најчешћи формат траје од 15 до 30 минута, сем у случају директних преноса или снимака утакмица.

Саставни део је маркетинг и промоција, било да је реч о класичним ЕПП блоковима или посебним програмским целинама.

Планирана програмска структура се састоји из:

- Вести (3 до 5 пута дневно)
- Конференција за штампу
- Тренинг
- **Highlights**
- Утакмице (живи пренос и снимци утакмица)
- Архива чувених утакмица
- Интервјуи
- Тематске емисије: студијски живи програм, гости, анализе...
- ТОП – избор најбољих голова, утакмица, потеза...
- Едукација
- Омладински погон
- Забава
- Интеркативна ТВ – гласање, **chat**, коментари и сл.
- Емисије посвећене навијачима
- Спонзорски и наменски програми
- **Online** и **IPTV** програми
- **Mobile TV**

Програмска шема се дефинише на годишњем нивоу у односу на планирану петогодишњу стратегију развоја ТВ канала. Постоји сезонски карактер програмске шеме – посебне програмске целине током летње и зимске паузе.



4. Инфраструктура

Уобичајено је да се клупски ТВ канал налази на стадиону или у просторијама фудбалског клуба. Поједини клубови, у зависности од техничких могућности и постојеће инфраструктуре, главни студио имају у центрима за тренинг или на стадионима. Данас готово сваки новоизграђени стадион поред медија центра (прописано правилима УЕФА) има и сопствени студио, а најчешће и локалну ТВ за клупски ТВ канал или је **outsorce** за друге ТВ станице.

Инфраструктуру чине:

1. седиште клупске ТВ: редакција и управа
2. студио (од 50 до 100м²)
3. магацин и техничке просторије (рекови, трафо станице, расхладни уређаји...)
4. остала опрема и средства: возила, опционо: **OBvan**
5. редакција и запослени:
 - a. директор
 - b. уредник
 - c. новинари
 - d. продуценти
 - e. реализатори
 - f. техника
 - g. графика
 - h. ИТ
 - i. видео миксер
 - j. аудио миксер
 - k. монтажери
 - l. сниматељи
 - m. асистенти сниматеља
 - n. мајстори светла
 - o. администрација
 - p. маркетинг и комерцијала

Поред наведене, постоји и комерцијални део инфраструктуре који се односи на уговарање веза, закупа сателита или кабловских мрежа, комерцијални пласман ТВ канала, било да је реч о продаји права поједним емитерима или продаји права за техничке везе – сателитски рисивери (ако је реч о дијаспори).



5. Дистрибуција

Програм ће се дистрибуирати на неколико начина:

- продаја ТВ права специјализованим компанијама за дистрибуцију програма (У Србији СББ и други кабловски оператери)
- сателитска дистрибуција – продаја ТВ ресивера са **pay TV** картицама за појединачне кориснике
- **IPTV** путем интернета
- **Mobile TV** – ТВ на мобилним апаратима



6. Финансијски план

Финансијски план се пројектује на основу следећих елемената:

- **Start up** улагање
- Оперативно пословање
- Фиксни трошкови пословања
- Пројекција прихода и расхода
- Планирани **ROI** (повратак уложених средстава) и профит

Прецизан финансијски план ће се реализовати на основу планираног и одобреног буџета који садржи следеће елементе:

- Вредност опреме – иницијална улагања (прецизна спецификација опреме у зависности од пројектоване техничке документације ТВ канала)
- Улагање у инфраструктуру (пројектовање и опремање простора: студио, редакција, управа...)
- Улагање у линкове и везе (сателитске везе, кабловске везе, интернет везе и телеком везе), електричну енергију и сл.
- Планирана средства за оперативно пословање, као и фиксни трошкови пословања са пројекцијом за 4 године
- Пројекција прихода и расхода (приход од продаје ТВ права, **pay TV** приход, маркетиншки и остали комерцијални приходи, као и расходи закупа сателитских веза, комерцијална права продаје, дистрибуција ТВ сигнала, оперативни расходи пословања)
- Трошкови израде студије исплативости, пројектне документације, техничке документације
- Трошкови добијања дозвола

7. Менаџмент и управљање

Припрему, пројектовање и развој **Red Star TV Channel** реализоваће посебно формиран тим састављен од стручњака, консултаната, инжењера, аутора, новинара, продуцената...

Модел управљања је заснован на тзв. пројектној организацији и управљању.



8. Термински план

Пројекат се реализује фазно:

- Прва фаза: дефинисање пројектног задатка, буџета и програмске стратегије (дан 0 је старт пројекта + 30 дана)
- Друга фаза: припрема и израда пројектне документације (период од 30 до 45 дана након прве фазе)
- Трећа фаза: преговарање и набавка опреме, припрема и продукција неопходне докуменатције за добијање потребних дозвола, уговарање веза, програмска припрема и продукција (период од 30 дана након друге фазе)
- Четврта фаза: испорука, царињење и монтажа опреме, тестирање програма (период од 30 дана након треће фазе)
- Завршна фаза: тестирање, старт и емитовање програма



5.5. „Social network“ – Интернет заједница и мобилна интерактивна комуникација

Social Network (SN), као велики глобални феномен, представља структуру појединаца или организација повезаних кроз пријатељство, бизнис, идеје, вредности... Ова врста веб комуникације је интерактивна, партиципативна, конверзацијска. Повезује заједничке интересе и заједнице – **My Space, Facebook, Bebo...** Милиони људи дневно користе ову врсту комуникације позивајући друге да им се придруже и прикључе (пријатеље, родбину, познанике...).

Циљ

Креирати нови облик комуникације – интерактивност и тзв. **Virtuel network** заједнице (навијачи и симпатизери ФК Црвена звезда), унапредити имиџ и снагу брэнда, комерцијализовати потенцијал навијачке базе, створити нове изворе прихода.

Структура акције:

- Интернет портал (дефинисати име) који стартује са акцијом учлањивања и формирања финансијског фонда
- Пријава на интернету
- Плаћање преко интернета – посебно погодно за оне који живе у иностранству
- Интернет портал који има форму **Facebook**-а и опције да члан има своју **e-mail** адресу на порталу који може користити у приватне сврхе – на пример: **petar@redstar.com** (као **gmail** или **yahoo**)
- Одличан облик за комуникацију са чланством
- Нова форма за оглашиваче и партнере – тзв. рекламни банери
- Продаја преко интернета и сл.

Интернет је широка мрежа милиона рачунара међусобно повезаних ради размене и преноса различитих информација или садржаја. Омогућује континуирану комуникацију на глобалном нивоу кроз следеће апликације: **World Wide Web**, електронска пошта **e-mail**, **File Transfer Protocol FTP**, **Internet Relay Chat IRC**, **USENET**.

Internetworldstat.com 2008 - највећу интернет пенетрацију има:

- | | |
|-----------------------|-------|
| • Северна Америка | 73.6% |
| • Океанија/Аустралија | 59.5% |
| • Европа | 48.1% |



Процењује се да Србија има 1.5 милион корисника и пенетрацију од 14.8%, са растом од 275% за период од 2000-2007 (265.6% је светски просек раста). Као таква, Србија спада у земље са најмањом интернет пенетрацијом у Европи (мање од Србије имају само БИХ, Албанија и Црна Гора).

Инфо:

- 41% домаћинстава у Србији има рачунар
- 55% у Београду
- 38% у централној Србији
- 36% у Војводини

Пенетрација коришћења рачунара

- 42% Београд
- 20.5% Централна Србија
- 19% Војводина

Демографски

- 48.8% од 15 до 29 година старости
- 34.2% од 30-39
- 20.8% од 40-49
- 11.6% од 50-64

Скоро 66% студената користи Интернет.

Бизнис модели коришћења Интернета

C2C Customer to Customer	B2C Business to Customer
<ul style="list-style-type: none"> • eBay • Peer to Peer (Skype) • Блогови • Препоруке производа 	<ul style="list-style-type: none"> • Трансакције (Амазон) • "Relationship Buildings" (БП) • "Brand Building" (Унилевер) • Медиа (News Corp)
C2B Customer to Business	B2B Business to Business
<ul style="list-style-type: none"> • Продаја • Интернет заједнице, кампање 	<ul style="list-style-type: none"> • Трансакције (eurooffice) • "Relationship Buildings" (БП) • Медиа (News Corp)



Најпознатији SN (Social Network)

	Број регистрованих корисника	Популарност	Годишњи раст %
My Space	246.351.193	САД, Канада, Европа	3
Facebook	124.000.000	Канада, САД, В.Б., Н.Зеланд	153
Habbo	100.000.000	31 заједница	
Hi5	80.000.000	Португал, Кипар, Румунија, Тајланд, Јужна Америка	100
Friendster	80.000.000	Југоисточна Азија, Тајланд, Филипини, Сингапур	50
Orcut	67.000.000	Бразил, Парагвај, Индија, САД, Канада	41
Classmates	50.000.000	Школе, колеџи	
Bebo	40.000.000	В.Британија, Ирска, Н.Зеланд,	32
LinkedIn	27.000.000	Бизнис корисници	

Годишњи раст **SN** у просеку износи 25%.

Најчешћи начин приходовања **SN** је продаја огласног простора, док рецимо **LinkedIn** продаје професионалне информације бизнис сектору.

Тип и врста активности у SN:

- **Upload** фотографија 24.80%
- **Upload** видеа 7.63%
- Гледање видео клипова 22.13%
- Инсталирање апликација 23.66%
- Поруке пријатељима 41.60%
- Писање блога 3.42%
- Играње игрица 12.59%

Мотиви за учешће у SN ФК Црвена звезда:

- Осећај за припадност одређеној групи (навијачи и симпатизери)
- Могућност за размену мишљења и ставова са другим људима
- Размена информација
- Брзина ширења информација
- Сусрет са пријатељима/могућност налажења партнера
- Пријатељство са другим људима
- Поново повезивање са старим пријатељима
- Одржавање контакта са породицом и пријатељима
- Слобода изражавања у недостатку **face-to-face** контакта
- Задовољство за квалитетно проведено време
- Забава
- Давање савета/едукација
- Промоција компаније или бизниса



- Тражење појединих информација о људима, бизнису, бренду и сл.
- Успостављање пословног контакта

По подацима компаније **RapLeaf** истраживање о корисницима **SN**:

- 50% има између 18 – 25 година старости.

Истраживање Милоша Јевтовића објављено у раду “**Social networking website as a part of Internet Marketing Strategy**”, Децембар 2008, **HEC Paris** и Економки факултет Београд о **SN** у Србији (262 испитаника путем интервјуа) даје следећу слику потенцијала **SN** посвећеног **ФК Црвена звезда**:

- 47.32% има између 21-25 година старости
- 23.28% 26-30
- 17.17% 15-20

- 47.40% је из Војводине
- 32.44% је са територије Београда
- 19.84% се налази у Централној Србији

- 47.70% има високо образовање
- 23.66% је средњег образовања
- 21.75% је дипломирало
- 6.48% има МБА, мастер квалификацију, односно магистарску или докторску титулу

- 51.01% Интернет користи дневно
- 34.35% Интернет користи два до три пута недељно

- Просечно потрошено време на вебу је између 15 минута и 1 сата дневно
- 70.61% сматра да је **Facebook** омиљени **SN**, док 20.22% преферира **MySpace**

Урађена је **прелиминарна студија** као резултат пројектовања инфраструктуре, буџета, као и стратегија развоја **SN**-а **ФК Црвена звезда**.

Елементи студије:

- Стратегија
- Технички елементи
- Инфраструктура (менаџмент и управљање)
- Финансијски план
- Термински план



Стратегија

Омогућити чланству, навијачима и симпатизерима да кроз модерна средства комуникације – Интернет добију споствену мрежу; клубу нови вид комерцијализације, комуникације и маркетиншких перформанси у јачању сопственог брэнда; док спонзорима и пословним партнерима **SN** представља нови простор за промоцију, ПР и маркетинг својих производа и услуга.

Примарни циљ је - **SN** Црвене звезде од 100.000 корисника.

Коришћење **SN** за члана је бесплатно, као и све услуге које у мрежи има. Приход се остварује од комерцијалих уговора са спонзорима и компанијама које имају маркетиншког интереса за оглашавање, промоцију или интерактивну комуникацију са потенцијалним клијентима.

Конвергенција са мобилном телекомуникацијом омогућава да корисници имају једноставан и поуздан приступ мрежи и међусобно комуницирају.

Технички елементи:

- Пројектовање и програмирање веб сајта **SN**
 - Регистрација
 - Profile management
 - Message Exchange
 - Content Manager (Add-a-Friend)
 - Browse network
 - Personal page
 - Photo Management
 - Reporting Content Abuse
 - Advetising платформа
 - Групе
 - Догађаји (events)
 - Претрага
 - E-mail
 - Chat
 - Гласања
 - Персонални блог
- Уговорање и хостинг хардвера и софтвера
- Одржавање и унапређење мреже у понуди услуга и сервиса
- Тестирање



Инфраструктура (менаџмент и управљање)

Коришћење и **outsorce** компанија које су спремне да буду партнери у развоју и експлоатацији **SN**.

Модел управљања је заснован на тзв. пројектној организацији и управљању.

Финансијски план

Финансијски план се пројектује на основу следећих елемената:

- **Start up** улагање
- Оперативно пословање
- Фиксни трошкови пословања
- Пројекција прихода и расхода
- Планирани **ROI** (повратак уложених средстава) и профит

Усклађен са **outsorce** компанијом која ће склопити уговор и усагласити са давањем права за управљање пројектом.

Термински план

Усклађен са развојем сајта за акцију учлањивања у Клуб навијача Црвене звезде.



6. Циљно тржиште (Target market)

6.1. Циљно тржиште - сегментација

Истраживање из 2007. године које је спровео **Media Adria Institute for Market and Media Research** показује да у Србији навећи број навијача има Црвена звезда – 43%, Партизан 32,3% док 19,3% не навија ни за један клуб, а 5,4% навија за локални клуб.

Агенција **Фактор Плус** је 2008. године спровела истраживање (метода анкете) о навијачима ФК Црвена звезда на узорку од 2.000 испитаника.

По наведеном истраживању 48.2% испитаника се декларише као навијач ФК Црвена звезда.

Аутори овог истраживања износе податак да се 270.000 грађана Србије сматра ватреним навијачем клуба.

Циљ кампање – учлањења “Добро знај да увек ту сам Ја!” је да се у првом кругу придобије нешто више од 10% мушке популације која навија за Црвену звезду.



6.2. Методе сегментације

6.2.1. Величина

	Тотал	Године старости									
		0-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-
Србија	9.778.991	1.460.548	756.897	735.905	692.430	669.936	691.921	750.231	686.162	487.547	2.847.414
Србија: мушкарци	4.851.189	751.538	390.045	378.581	353.757	340.567	350.194	380.816	345.952	242.675	1.317.064
Србија: жене	4.927.802	709.010	366.852	357.324	338.582	329.369	341.727	369.415	340.210	244.872	1.530.350
Централна Србија	5.808.906	709.987	390.499	391.251	377.173	372.499	411.857	480.738	442.676	304.526	1.927.700
Мушкарци	2.860.986	364.461	200.841	199.891	190.479	187.028	206.027	242.052	222.134	151.048	897.025
Жене	2.947.920	345.526	189.658	191.360	186.694	185.471	205.830	238.686	220.542	153.478	1.030.675
Војводина	3.013.889	248.569	137.861	131.373	127.564	135.059	148.229	165.285	157.259	111.253	651.437
Мушкарци	980.731	127.349	70.831	67.515	64.622	68.286	75.091	84.210	79.572	54.785	288.470
Жене	1.033.158	121.220	67.030	63.858	62.942	66.773	73.138	81.075	77.687	56.468	362.967
К и М	1.956.196	501.992	228.537	213.281	187.693	162.378	131.835	104.208	86.227	71.768	268.277
Београд	1.602.226	181.157	105.036	101.820	100.088	100.963	111.982	138.489	133.241	85.380	544.070
Мушкарци	775.362	93.056	54.146	51.660	49.676	48.962	53.473	66.341	62.887	41.035	243.653
Жене	826.864	88.101	50.890	50.160	50.412	52.001	58.509	72.148	70.354	44.345	289.944

Извор: Републички завод за статистику

Структура образовања

	Број становника	Основна школа		Средња школа		Више школе		Универзитети	
		Број	Ученици	Број	Ученици	Број	Ученици	Број	Студенти
Србија	7.747.000	3.610	95.332	473	81.725	51	50.774	78	143.424
Београд	1.600.500	284	19.202	78	20.252	18	28.734	38	83.822

Извор: Републички завод за статистику

6.2.2. "Heavy user" корисници

Према наведеном истраживању из прошле године (јануар 2008. године), које је агенција **Фактор Плус** обавила на територији Србије (узорак од 2.000 испитаника) о навијачима, односно омиљеним фудбалским клубовима, око 48,2% испитаника се декларише као навијач ФК Црвена звезда, 30,5% навија за Партизан, док 21,3% навија за друге клубове. Две трећине су мушког пола.

По старосној структури

15-20 година старости	15.2%
21-30 година	23.2%
31-40 година	21.2%
41-50 година	20.3%
51-70 година	17.1%

Типови навијача

Ватрени навијачи	10.4%
Умерени навијачи	33.1%
Пасивни симпатизери	30.8%
Незаинтересовани	25.7%



По образовној структури

Основно	19.8%
Средње	25.6%
Високо	27.8%
Факултетско	26.8%

6.2.3. Географско подручје

Истраживање Фактор Плуса даје следеће податке о географској распрострањености:

- Југоисточна Србија 23.5%
- Централнозападна Србија 24.2%
- Војводина 26.1%
- Београд 26.2%

Дијаспора

На основу званичних статистика, изјава српских националних лидера у дијаспори, процена дипломатско - конзуларних представништава (ДКП) и синтезе изнесених процена у доступној литератури из ове области, аутори: Гређић/Лопушина 2004 процењују укупан број Срба, Црногораца и Југословена српског порекла у свету, у 1994. години и то:

	Тотал
Отаубинске земље	
Република Српска Крајина*	300-320.000
Република Српска**	1.400-1.500.000
Прекоморске земље	
САД	430-500.000
Канада	80-100.000
Јужна Америка	20-30.000
Аустралија	90-120.000
Нови Зеланд	500-1.000
Јужна Африка	50-55.000
Земље трећег света	20-30.000
Европске имиграционе земље	
Велика Британија	50-55.000
Немачка	250-300.000
Аустрија	100-130.000
Француска	80-100.000
Швајцарска	70-100.000
Бенелукс	15-20.000
Скандинавске земље	50-60.000
Италија	5-7.000
Остало	15-20.000



Старе и нове суседне земље	
Румунија	30-50.000
Мађарска	3-5.500
Албанија	5-10.000
Хрватска*	120-150.000
Македонија	44-70.000
Словенија	47-57.000

* У Републици Српској Крајини живи, како се процењује 300 до 320 хиљада Срба, док се - како процењују УН - 250 до 280 хиљада Срба иселило из Хрватске.

** Један број Срба живи на територији бивше Босне и Херцеговине које су под контролом муслиманске владе и босанских Хрвата.

Према наведеним подацима, на америчком континенту живи близу 650 хиљада Срба и Црногораца, колико се процењује да има и у Западној Европи. Они су, на америчком континенту, у највећем броју концентрисани у централном и источном делу континета - Илиноис, Индијана, Мичиген, Минесота, Охајо, Пенсилванија, као и на канадској страни у провинцији Онтарио (највише их је у околини Торонта), затим у државама Њујорк и Њу Џерси, затим у Калифорнији и Вашингтону. Они који су дошли у САД у новије време концентрисани су око великих индустријских и трговачких центара - Њујорка и Чикага.

У Аустралији Срби живе у околини Мелбурна, Сиднеја, Перта и Канбере, док су на Новом Зеланду настањени у Окланду и његовој околини.

Од латиноамеричких земаља Србе су највише привлачили Аргентина и Чиле.

У Европи су Срби нашли посао управо у оним земљама које су после Другог светског рата и запошљавале највише странаца - Немачка, Аустрија, Француска, Швајцарска и Шведска.

Од суседних земаља, највише Срба има у Румунији, а у новим суседним земљама ситуација још није јасна.

Сједињене Америчке Државе, Канада и Аустралија заузимају централну позицију у међународним миграционим токовима Срба.



Тржишни потенцијал на основу формуле: мушка популација x 0.48.2% x 10% таргет за Србију и 10% мушке популације за дијаспору.

	Тотал	Године старости									
		0-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-
Србија	9.778.991	1.460.548	756.897	735.905	692.430	669.936	691.921	750.231	686.162	487.547	2.847.414
Србија: мушкарци	4.851.189	751.538	390.045	378.581	353.757	340.567	350.194	380.816	345.952	242.675	1.317.064
48.2% навијачи ЦЗ	2.338.273	362.241	188.001	182.476	170.510	164.153	168.793	183.553	166.748	116.969	634.824
10% таргет	233.827	36.224	18.800	18.247	17.051	16.415	16.879	18.355	16.674	11.696	63.482
10% таргет											
Отаџбинске	16.000										
САД	25.000										
Канада	5.000										
Ј.Америка	1.500										
Аустралија	6.000										
Нови Зеланд	50										
Ј.Африка	2.750										
В. Британија	2.750										
Немачка	15.000										
Аустрија	32.500										
Швајцарска	25.000										
Бенелукс	5.000										
Скандинавија	15.000										
Италија	1.750										
Остало	5.000										
Румунија	12.400										
Мађарска	1.375										
Албанија	2.500										
Хрватска	37.500										
Македонија	17.750										
Словенија	14.250										



7. Маркетинг и комуникација

Планиране акције и пројекти су део континуиране кампање под називом **"Добро знај да увек ту сам Ја!"** у оквиру Програма за оздрављење ФК Црвена звезда.

Свака за себе има свој начин промоције и маркетинга, али су уједно и део координисане и интегрисане платфоме.

7.1. Маркетинг циљеви и стратегија

Креирање свих порука произилази из циљева кампање:

"Добро знај да увек ту сам Ја!" – акција масовног учлањавања навијача Црвене звезде из Србије и света у клуб. Овом кампањом донирали би Звезди значајна материјална средства и покренули огромне потенцијале других видова помоћи клубу.

Мото кампање: Помозимо своме клубу!
Будимо уз клуб кад је најтеже!
Покажимо колико волимо Звезду!
Покажимо своју снагу!

Постоји јасно исказана жеља навијача и симпатизера да се предузму кораци којим би се демонстрирала љубав према клубу.

Појединачно, циљеви сваког пројекта (у почетној фази) су:

- **Акција учлањавања – 100.000 чланова**
- **„Cobranding“ картица – 10% чланства**
- **ТВ канал – 10.000 претплатника**
- **MVNO - 30.000 корисника**
- **Social network – 100.000 чланова**

Пројекат стартује са акцијом учлањавања. Истовремено се може преговарати са банкама и о „cobranding“ картици. Развој специјализованог сајта за акцију отвара могућност покретања **Social Network**-а. Олакшавајућа околност је и то што за ове активности нису потребна финансијска средства јер се пројекти финансирају из донација аутора и чланова пројектних тимова.

MVNO и **Red Star TV Channel** захтевају посебну стратегију развоја и иницијална финансијска средства за њихову реализацију.



7.2. Брендинг (Branding)

С правом се сматра да је бренд Црвена звезда препознатљив и значајан. Процена је да бренд представља највећу вредност фудбалског клуба.

Планирани пројекти су у функцији јачања и новог позиционирања бренда ФК Црвена звезда:

- Препознавање бренда
- Идентификација
- Свесност и позитивни став према бренду
- Памтљивост
- Потенцијални раст и развој испод "кишобрана" бренда
- Конотација – позитивне емоције, визуелизација
- Персоналност
- Иновативност
- Медијски значај
- Финансијска снага бренда

Компанија **Brandfinance plc** је развила посебну методологију процене вредности бренда фудбалских клубова. Креиран је тзв. **Brand Finance Index** који се добија комбинацијом тржишног удела клуба, раста тржишта и финансијских информација о клубу.

Клуб	2004	2005	Trademark вредност у мил. фунти
Реал Мадрид	A+	AA	218
Манчестер Јунајтед	AA	AA	197
Барселона	A	AA	169
Бајерн Минхен	БББ	A+	146
Челси	ББ+	БББ+	137
Арсенал	БББ	A	115
Ливерпул	БББ-	AA	156
Милан	A+	AA-	157
Интер	БББ	БББ	85
Јувентус	ББ+	AA-	175
Црвена звезда	?	?	?



Дефиниције:

ААА	Екстремно јак
АА	Врло јак
А	Јак
БББ	Просечан
ББ	Испод перформанси
Б	Слаб
ЦЦЦ	Врло слаб
ЦЦ	Екстремно слаб
Ц	Пропао

Планирани пројекти требају да дају допринос новој тржишној позицији ФК Црвена звезда.

7.3. Промоција

Сваки пројекат има свој план који је део укупне промоције акције оздрављења Фудбалског клуба Црвена звезда.

7.4. Медија стратегија

Медија стратегија:

Сваки пројекат има сопствену медија стратегију која је део свеукупне комуникације. Модели комуникације су засновани на **IMC (Integrated Marketing Communication)** моделу који чине:

- комуникациони циљеви
- медија план оглашавања
- ТВ оглашавање – медијски простор на националним, регионалним, локалним ТВ каналима, као и специјализованим спортским каналима
- радио оглашавање – радио станице: Београд и локалне у већим градовима
- принт – новински огласи: све дневне и спортске новине
- веб сајт: сопствени веб сајт, сајт Делија, сајт ФК Црвена звезда, отворити на **Youtube**-у страницу и поставити све спотове, отворити на **Facebook**-у страницу, сајтови дневних новина и ТВ медијских кућа
- **e-mail**: послати промо поруке кроз **social network – Facebook** или директне мејлове
- мобилна комуникација: смс, видео клипови спота, слоган
- директна комуникација
- ПР активности – прес конференције, саопштења, интервјуи



7.5. ПР активности (Public Relations)

ПР стратегија је заснована на следећим елементима:

- пружање и објављивање тачних, проверених и кредибилних информација
- пласирање саопштења, података, и ставова кроз мас медије у правом тренутку
- прес конференције, интервјуи у медијима (принт, ТВ, радио), интернет
- учествовање у програмима, емисијама, на панелима и дискусијама
- неговати фер, коректне односе са медијима



8. УМЕСТО ЗАКЉУЧКА

Краја нема...

Важећи Закон о удружењима омогућава да евидентирани чланови спортских удружења буду дефакто власници клубова. Закон о спорту који се пише пуних девет година је велика непознаница и неће нам бити потребан да би смо кренули напред. Ми једноставно немамо времена да чекамо државу.

УЕФА је пројектом лиценцирања од 01. јануара 2005. године прописала обавезу клубовима да воде књиговодство као предузећа са циљем да се обезбеди транспарентност пословања, елиминишу сиви токови готовине, уведу институт обавезне ревизије. Сваки клуб је третиран као предузеће – за УЕФА није важан формални статус клуба (да ли је организован као предузеће или удружење) већ да послује и води књиге као предузеће, да се спрече неправилности у пословању, нереални трансфери или превелика задужења.

Велики клубови као Реал Мадрид и Барселона највише пажње поклањају својим навијачима. Председничке кампање су постале налик на политичке. Борба да се придобију они који имају право гласа – амбициозним плановима, будућим спортским резултатима, довођењем најатрактивнијих фудбалских звезда. Кандидат за председника гарантује својом имовином или новчаним депозитом презентовани план.

Када је Жоан Лапорта постао председник Барселоне депоновао је 50 милиона еуро. Клуб је имао 106.135 чланова а на крају сезоне 120.117 навијача. Данас клуб има 162.979 чланова. Годишња претплата од 98 еуро на сваких нових 10.000 чланова доноси додатних милион еуро.

Без обзира на будући организациони статус и власничку структуру Црвене звезде; непознато је да ли ће по доношењу новог закона клуб моћи да бира или ће морати да се трансформише у нову статусну форму; да би права чланова клуба били заштићена а клуб спреман за нову будућност - свакако је неопходно уредити евиденцију чланства и извршити статутарне промене у том циљу.

Уколико све структуре клуба буду озбиљне и одговорне, биће и наша Црвена звезда опет велика!

Овај пројекат је замишљен тако да иницира читав низ нових акција и пројеката који ће Звезду трансформисати у модеран европски клуб по угледу на све фудбалске великане чијем друштву и наш клуб припада. Краја нема...

У Београду, априла 2009.

ДЕЛИЈЕ СЕВЕР



9. ПРИЛОЗИ

Преглед буџета и финансијских пројекција пословања је дат на основу тренутних параметара.

Аутори су обавили прелиминарна истраживања и евентуалне финансијске пројекције.

Уколико предложени пројекти буду прихваћени, потребно је за сваки понаособ урадити комплетну „физибилити“ студију са јасно утврђеним елементима пројекта.

У пројекту „Cobranding“ платне картице није урађена буџет и финансијска пројекција јер се претпоставља да ће са заинтересованим партнером – банком бити направљен пословни договор којим ће клуб имати гарантовану провизију на сваку издату картицу, као и одговарајућу провизију на вредност трансакција.

У том смислу овај пројект ће бити лиценцног карактера за клуб, којим клуб уступа своје право и своју базу партнеру – банци а она у заједничко име и рачун остварује планирани приход.

Предложени пројекти су у финансијској пројекцији замишљени као заједнички између клуба и заинтересованих партнера.

У структури финансирања клуб даје своја права као и део заједничког улагања.

Партнер обезбеђује изворе финансирања (свој улог и кредитно инвестирање).



Пројекција будућих прихода (домаће титуле и учествовање у Лиги шампиона)

Опис	2009/10		2010/11		2011/12		2012/13	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Комерцијална права (маркетинг, merchandising, лиценцна права, naming rights итд.)	1.600.000	11	2.000.000	11	2.300.000	12	2.500.000	13
Чланарина	1.000.000	7	1.100.000	6	1.200.000	6	1.300.000	6
Улазнице - домаће првенство и куп	450.000	3	480.000	2	510.000	2	550.000	2
Улазнице - УЕФА такмичења	1.800.000	12	2.000.000	11	2.000.000	11	2.000.000	11
Приход од претплате	1.000.000	7	1.100.000	6	1.200.000	6	1.500.000	7
Приход од најма боксова	200.000	1	200.000	3	200.000	1	200.000	1
Приход од ТВ права	1.000.000	7	1.000.000	5	1.000.000	5	1.000.000	5
Приход од медијских права (интернет, мобилна, видео игре итд.)	200.000	1	250.000	1	300.000	1	300.000	1
Приход од спонзорстава	1.500.000	10	2.000.000	11	2.000.000	11	2.000.000	11
Приход од УЕФА	5.400.000	38	7.600.000	42	7.600.000	42	7.600.000	39
Остали приходи (издавање и најам простора итд.)	350.000	2	400.000	2	600.000	3	800.000	4
Редован приход	14.300.000	100	18.130.000	100	18.910.000	100	19.750.000	100
Приход од трансфера играча	3.000.000	17	4.000.000	15	5.000.000	21	5.000.000	20
Приход (1)	17.300.000	99	22.130.000	82	23.910.000	75	24.750.000	69
Приход од Cobranding-a	-		100.000	0.01	150.000	0.01	200.000	0.01
Приход од Мобилне телефоније	-		2.250.000	8.31	4.350.000	13.64	6.500.000	18.16
Приход од ТВ канала	-		2.150.000	7.94	2.810.000	8.81	3.450.000	9.64
Приход од Social Network-a	204.111	0.01	422.133	1.56	648.238	2.03	883.715	2.46
УКУПАН ПРИХОД	17.504.111	100	27.052.133	100	31.868.238	100	35.783.715	100



Пројекција будућих расхода
(домаће титуле и учествовање у Лиги шампиона)

Опис	2009/10		2010/11		2011/12		2012/13	
	еуро	%	еуро	%	еуро	%	еуро	%
Трошкови материјала	1.000.000	3	1.000.000	4	1.000.000	4	1.000.000	5
Трошкови зарада, накнада и остали лични расходи	5.000.000	15	5.000.000	19	5.000.000	21	5.000.000	23
Трошкови амортизације и резервисања	1.200.000	4	1.200.000	5	1.200.000	5	1.200.000	6
Остали пословни расходи	5.000.000	15	4.600.000	18	4.200.000	18	4.000.000	19
Пословни расходи	12.200.000	37	11.800.000	46	11.400.000	48	11.200.000	53
Кредити, позајмице	12.200.000	38	6.000.000	23	3.000.000	13	3.000.000	14
Остали расходи	8.000.000	25	8.000.000	31	9.000.000	39	7.000.000	33
УКУПНО РАСХОДИ	32.400.000	100	25.800.000	100	23.400.000	100	21.200.000	100

Пројекција финансијског резултата
(домаће титуле и учествовање у Лиги шампиона)

Опис	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
	еуро	еуро	еуро	еуро
Пословни приходи	17.504.111	27.052.133	31.868.238	35.783.715
Пословни расходи	32.400.000	25.800.000	23.400.000	21.200.000
ДОБИТАК/ГУБИТАК	(14.859.889)	1.252.133	8.468.238	14.583.715



Акција учлањења - буџет и финансијска пројекција пословања

1. Буџет и Start up

	ПЛАНИРАНО	Напомена
Приход	1.000.000	
Трошкови прихода	0	Банкарске провизије на терет банке партнера*
Укупан приход	1.000.000	
Иницијална улагања		
Израда пројекта	0	Донација аутора
Дизајн чланске карте	0	Донација аутора
Дизајн флајера	0	Донација аутора
Дизајн веб сајта	0	Донација аутора
Програмирање веб сајта	0	Донација аутора
Креативна решења	0	Донација аутора
Оперативни трошкови		
Штампа чланске карте	0	На трошак банке партнера
Штампа флајера	0	На трошак банке партнера
Продукција ТВ спотова	0	Донација продукцијске куће
Продукција радио спотова	0	Донација продукцијске куће
Продукција принта	0	Донација креативне агенције
Учешће познатих: глумци, спортисти...	0	Донација познатих, глумаца, спортиста...
Закуп медија	0	Донација медијских агенција
Закуп веб хостинга	0	Донација аутора
Одржавање базе	0	Донација аутора
Укупно трошкови	0	
Нето профит пре опорезивања	1.000.000	
Порези и таксе**	100.000	
Нето профит након опорезивања	900.000	

* трошкови провизије за уплату варирају од банке до банке. На пример Војвођанска банка наплаћује 10 динара на вредност од 1.000 динара уплате. До 1.000 динара зарачунавају 0,3% на вредност.

** неопходно је проверити да ли ова врста прихода подлеже опорезивању!



Рачун добитка / губитка (у еуро)

	2009	2010	2011	2012	2013
Приход од продаје	1,000,000	1,100,000	1,200,000	1,300,000	1,400,000
Бруто принос од продаје	1,000,000	1,100,000	1,200,000	1,300,000	1,400,000
Материјал и услуге		20,000	20,000	20,000	30,000
Трошкови рада		30,000	30,000	30,000	30,000
Амортизација		8,000	10,000	10,000	10,000
Пословна добит	1,000,000	1,042,000	1,140,000	1,240,000	1,330,000
Финансијски приходи		40,000	48,000	52,000	56,000
Финансијски расходи		5,000	14,000	14,000	14,000
Добит из редовног пословања	1,000,000	1,077,000	1,174,000	1,278,000	1,372,000
Ванредни приходи					
Ванредни расходи		7,000	8,000	8,000	8,000
Добит пре опорезивања	1,000,000	1,070,000	1,166,000	1,270,000	1,364,000
Порез на добит	100,000	107,000	116,600	127,000	136,400
Нето резултат	900,000	963,000	1,049,400	1,143,000	1,227,600

	2014	2015	2016	2017	2018
Приход од продаје	1,500,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Бруто принос од продаје	1,500,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Материјал и услуге	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Трошкови рада	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Амортизација	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Пословна добит	1,430,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000
Финансијски приходи	60,000	64,000	64,000	64,000	64,000
Финансијски расходи	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Добит из редовног пословања	1,476,000	1,580,000	1,580,000	1,580,000	1,580,000
Ванредни приходи					
Ванредни расходи	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Добит пре опорезивања	1,468,000	1,572,000	1,572,000	1,572,000	1,572,000
Порез на добит	146,800	157,200	157,200	157,200	157,200
Нето резултат	1,321,200	1,414,800	1,414,800	1,414,800	1,414,800



Финансијски ток по годинама (у еуро)

	2009	2010	2011	2012	2013
Готовина и готовински еквиваленти на почетку периода		900,000	975,000	1,105,512	1,204,146
Повећање		1,100,000	1,200,000	1,300,000	1,400,000
Пословни приходи	1,000,000	1,100,000	1,200,000	1,300,000	1,400,000
Финансијски приходи		40,000	86,800	96,384	104,326
Ванредни приходи					
Повећање капитала					
Повећање дугорочних финансијских обавеза					
Смањење		2,040,000	2,261,800	2,501,896	2,708,472
Пословни расходи без амортизације		50,000	50,000	50,000	60,000
Финансијски расходи		900,000	975,000	1,105,512	1,204,146
Ванредни финансијски расходи					
Ванредни расходи		7,000	8,000	8,000	8,000
Смањење дугорочних финансијских обавеза					
Повећање основних средстава					
Смањење обавеза државе (порез на добит)	100,000	108,000	123,288	134,238	144,033
Расходи почетка рада					
Нето новчани ток	900,000	975,000	1,105,512	1,204,146	1,292,293
Готовина и готовински еквиваленти на крају периода	900,000	975,000	1,105,512	1,204,146	1,292,293

	2014	2015	2016	2017	2018
Готовина и готовински еквиваленти на почетку периода	1,292,293	1,389,067	1,486,151	1,489,645	1,489,771
Повећање	1,500,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Пословни приходи	1,500,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Финансијски приходи	111,852	119,723	123,606	123,746	123,751
Ванредни приходи					
Повећање капитала					
Повећање дугорочних финансијских обавеза					
Смањење	2,904,145	3,108,790	3,209,757	3,213,391	3,213,522
Пословни расходи без амортизације	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Финансијски расходи	1,292,293	1,389,067	1,486,151	1,489,645	1,489,771
Ванредни финансијски расходи					
Ванредни расходи	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Смањење дугорочних финансијских обавеза					
Повећање основних средстава					
Смањење обавеза државе (порез на добит)	154,785	165,572	165,961	165,975	165,975
Расходи почетка рада					
Нето новчани ток	1,389,067	1,486,151	1,489,645	1,489,771	1,489,776
Готовина и готовински еквиваленти на крају периода	1,389,067	1,486,151	1,489,645	1,489,771	1,489,776



Рацио

	2009	2010	2011	2012	2013
Пословни приходи/пословни расходи		1.17	4.39	1.32	3.43
РОЕ					
РОИ		1,337.14	1,279.76	1,393.90	1,334.35
РОС		16.36	86.00	28.45	75.69

	2014	2015	2016	2017	2018
Пословни приходи/пословни расходи	1.49	2.86	1.52	2.63	1.58
РОЕ					
РОИ	1,436.09	1,537.83	1,537.83	1,537.83	1,537.83
РОС	36.15	69.44	37.45	66.29	40.33



ТВ канал - буџет и финансијска пројекција пословања

1. Start up улагање

	ПЛАНИРАНО	Напомена
Иницијална улагања		
Учешће ФК Црвена звезда	4.463.014	40% планираног буџета
Учешће партнера	3.345.011	30% планираног буџета
Кредит	3.345.011	30% планираног буџета
	11.153.036	

ТВ канал

Износ кредита	3,345,911.00
Време отплате	10 година
Каматна стопа	8.50%

	Ануитет	Главница	Кумулатива	Кamate	Остатак
	3,000.00				
1	618,993.54	334,591.11	334,591.11	284,402.44	3,011,319.95
2	590,553.30	334,591.11	669,182.21	255,962.20	2,676,728.84
3	562,113.06	334,591.11	1,003,773.32	227,521.95	2,342,137.74
4	533,672.81	334,591.11	1,338,364.42	199,081.71	2,007,546.63
5	505,232.57	334,591.11	1,672,955.53	170,641.46	1,672,955.53
6	476,792.33	334,591.11	2,007,546.63	142,201.22	1,338,364.42
7	448,352.08	334,591.11	2,342,137.74	113,760.98	1,003,773.32
8	419,911.84	334,591.11	2,676,728.84	85,320.73	669,182.21
9	391,471.59	334,591.11	3,011,319.95	56,880.49	334,591.11
10	363,031.35	334,591.11	3,345,911.05	28,440.24	0.00



ТВ канал

Рачун добитка и губитка (у еуро)

	1	2	3	4	5
Приход од продаје	2,150,000	2,810,000	3,450,000	4,070,000	4,700,000
Бруто принос од продаје	2,150,000	2,810,000	3,450,000	4,070,000	4,700,000
Материјал и услуге	6,500,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Трошкови рада	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Амортизација	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000
Пословна добит	-3,400,000	860,000	1,500,000	2,120,000	2,750,000
Финансијски приходи					
Финансијски расходи	284,402	255,962	227,521	199,081	170,641
Добит из редовног пословања	-3,684,402	604,038	1,272,479	1,920,919	2,579,359
Ванредни приходи					
Ванредни расходи					
Добит пре опорезивања	-3,684,402	604,038	1,272,479	1,920,919	2,579,359
Порез на добит		60,404	127,248	192,092	257,936
Нето резултат	-3,684,402	543,634	1,145,231	1,728,827	2,321,423

	6	7	8	9	10
Приход од продаје	4,830,000	4,900,000	5,100,000	5,150,000	5,200,000
Бруто принос од продаје	4,830,000	4,900,000	5,100,000	5,150,000	5,200,000
Материјал и услуге	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Трошкови рада	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Амортизација	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000
Пословна добит	2,880,000	2,950,000	3,150,000	3,200,000	3,250,000
Финансијски приходи					
Финансијски расходи	142,201	113,760	85,320	56,880	
Добит из редовног пословања	2,737,799	2,836,240	3,064,680	3,143,120	3,250,000
Ванредни приходи					
Ванредни расходи					
Добит пре опорезивања	2,737,799	2,836,240	3,064,680	3,143,120	3,250,000
Порез на добит	273,780	283,624	306,468	314,312	325,000
Нето резултат	2,464,019	2,552,616	2,758,212	2,828,808	2,925,000



ТВ канал	Финансијски ток по годинама (у еуро)				
	1	2	3	4	5
Готовина и готовински еквиваленти на почетку периода		-4,650,000	-3,819,397	-2,387,198	-371,402
Повећање	11,153,036	2,150,000	1,200,000	1,300,000	1,400,000
Пословни приходи	2,150,000	2,810,000	3,450,000	4,070,000	4,700,000
Финансијски приходи					
Ванредни приходи					
Повећање капитала	7,807,125				
Повећање дугорочних финансијских обавеза	3,345,911				
Смањење	13,303,036	-1,840,000	-369,397	1,682,802	4,328,598
Пословни расходи без амортизације	6,800,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000
Финансијски расходи		284,402	255,962	227,521	199,081
Ванредни финансијски расходи					
Ванредни расходи					
Смањење дугорочних финансијских обавеза		334,591	334,591	334,591	334,591
Повећање основних средстава	11,153,036				
Смањење обавеза државе (порез на добит)		60,404	127,248	192,092	257,936
Расходи почетка рада					
Нето новчани ток	-4,650,000	-3,819,397	-2,387,198	-371,402	2,236,990
Готовина и готовински еквиваленти на крају периода	-4,650,000	-3,819,397	-2,387,198	-371,402	2,236,990

	6	7	8	9	10
Готовина и готовински еквиваленти на почетку периода	2,236,990	6,227,978	10,307,562	14,592,743	18,948,520
Повећање	1,500,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Пословни приходи	4,830,000	4,900,000	5,100,000	5,150,000	5,200,000
Финансијски приходи					
Ванредни приходи					
Повећање капитала					
Повећање дугорочних финансијских обавеза					
Смањење	7,066,990	11,127,978	15,407,562	19,742,743	24,148,520
Пословни расходи без амортизације	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000
Финансијски расходи	170,641	142,201	113,760	85,320	56,880
Ванредни финансијски расходи					
Ванредни расходи					
Смањење дугорочних финансијских обавеза	334,591	334,591	334,591	334,591	334,591
Повећање основних средстава					
Смањење обавеза државе (порез на добит)	273,780	283,624	306,468	314,312	325,000
Расходи почетка рада					
Нето новчани ток	4,987,978	7,827,562	10,872,743	13,988,520	17,172,049
Готовина и готовински еквиваленти на крају периода	4,987,978	7,827,562	10,872,743	13,988,520	17,172,049



ТВ канал	Структура прихода				
	1	2	3	4	5
Број корисника	10,000	15,000	20,000	25,000	30,000
Претплата	1,000,000	1,500,000	2,000,000	2,500,000	3,000,000
Бруто принос од продаје	1,000,000	1,500,000	2,000,000	2,500,000	3,000,000
Оглашивачи	600,000	660,000	700,000	770,000	850,000
Комерцијални приходи	300,000	400,000	400,000	450,000	500,000
Спонзорства	150,000	150,000	200,000	200,000	200,000
Телеком и посебни аранжмани	100,000	100,000	150,000	150,000	150,000
Пословна добит	2,150,000	2,810,000	3,450,000	4,070,000	4,700,000
Финансијски приходи					
Добит из редовног пословања	2,150,000	2,810,000	3,450,000	4,070,000	4,700,000
Ванредни приходи					
Добит пре опорезивања	2,150,000	2,810,000	3,450,000	4,070,000	4,700,000
	6	7	8	9	10
Број корисника	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Претплата	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Бруто принос од продаје	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Оглашивачи	930,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	1,150,000
Комерцијални приходи	500,000	500,000	550,000	550,000	550,000
Спонзорства	200,000	200,000	300,000	300,000	300,000
Телеком и посебни аранжмани	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Пословна добит	4,830,000	4,900,000	5,100,000	5,150,000	5,200,000
Финансијски приходи					
Добит из редовног пословања	4,830,000	4,900,000	5,100,000	5,150,000	5,200,000
Ванредни приходи					
Добит пре опорезивања	4,830,000	4,900,000	5,100,000	5,150,000	5,200,000



ТВ канал	Анализа трошкова (у еуро)				
	1	2	3	4	5
Материјал и услуге	6,500,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Трошкови рада	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Амортизација	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000
Укупно трошкови	7,450,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000
Варијабилни трошкови	450,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Фиксни трошкови	7,000,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000
Укупно трошкови	7,450,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000
Материјал и услуге	87.25	51.28	51.28	51.28	51.28
Трошкови рада	4.03	15.38	15.38	15.38	15.38
Амортизација	8.72	33.33	33.33	33.33	33.33
Укупно трошкови	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Варијабилни трошкови	6	26	26	26	26
Фиксни трошкови	94	74	74	74	74
Укупно трошкови	0	100	100	100	100
	6	7	8	9	10
Материјал и услуге	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Трошкови рада	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Амортизација	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000
Укупно трошкови	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000
Варијабилни трошкови	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Фиксни трошкови	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000
Укупно трошкови	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000
Материјал и услуге	51.28	51.28	51.28	51.28	51.28
Трошкови рада	15.38	15.38	15.38	15.38	15.38
Амортизација	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
Укупно трошкови	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Варијабилни трошкови	26	26	26	26	26
Фиксни трошкови	74	74	74	74	74
Укупно трошкови	100	100	100	100	100



MVNO - буџет и финансијска пројекција пословања

1. Start up улагање

	ПЛАНИРАНО	Напомена
Иницијална улагања		
Учешће ФК Црвена звезда	7.000.000	36.87% планираног буџета
Учешће партнера	6.000.000	31.60% планираног буџета
Кредит	5.983.485	31.53% планираног буџета
	18.983.485	

Износ кредита 5,983,485.00
 Време отплате 15 година
 Каматна стопа 8.50%

	Ануитет	Главница	Кумулатива	Камате	Остатак
	3,000.00				
1	907,495.24	398,899.01	398,899.01	508,596.23	5,584,586.09
2	873,588.82	398,899.01	797,798.01	474,689.82	5,185,687.08
3	839,682.41	398,899.01	1,196,697.01	440,783.40	4,786,788.08
4	805,775.99	398,899.01	1,595,596.02	406,876.99	4,387,889.07
5	771,869.58	398,899.01	1,994,495.03	372,970.57	3,988,990.06
6	737,963.16	398,899.01	2,393,394.04	339,064.16	3,590,091.06
7	704,056.75	398,899.01	2,792,293.04	305,157.74	3,191,192.05
8	670,150.33	398,899.01	3,191,192.05	271,251.32	2,792,293.04
9	636,243.92	398,899.01	3,590,091.06	237,344.91	2,393,394.04
10	602,337.50	398,899.01	3,988,990.06	203,438.49	1,994,495.03
11	568,431.08	398,899.01	4,387,889.07	169,532.08	1,595,596.03
12	534,524.67	398,899.01	4,786,788.08	135,625.66	1,196,697.02
13	500,618.25	398,899.01	5,185,687.08	101,719.25	797,798.01
14	466,711.84	398,899.01	5,584,586.09	67,812.83	398,899.01
15	432,805.42	398,899.01	5,983,485.10	33,906.42	0.00



MVNO					
Рачун добитка и губитка (у еуро)					
	1	2	3	4	5
Приход од продаје	2,250,000	4,350,000	6,500,000	7,550,000	7,760,000
Бруто принос од продаје	2,250,000	4,350,000	6,500,000	7,550,000	7,760,000
Материјал и услуге	10,000,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Трошкови рада	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Амортизација	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000
Пословна добит	-6,300,000	1,400,000	3,550,000	4,600,000	4,810,000
Финансијски приходи					
Финансијски расходи	508,596	474,689	440,783	406,876	372,970
Добит из редовног пословања	-6,808,596	925,311	3,109,217	4,193,124	4,437,030
Ванредни приходи					
Ванредни расходи					
Добит пре опорезивања	-6,808,596	925,311	3,109,217	4,193,124	4,437,030
Порез на добит		92,531	310,922	419,312	443,703
Нето резултат	-6,808,596	832,780	2,798,295	3,773,812	3,993,327
	6	7	8	9	10
Приход од продаје	7,970,000	8,600,000	8,910,000	9,120,000	9,750,000
Бруто принос од продаје	7,970,000	8,600,000	8,910,000	9,120,000	9,750,000
Материјал и услуге	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Трошкови рада	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Амортизација	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000
Пословна добит	5,020,000	5,650,000	5,960,000	6,170,000	6,800,000
Финансијски приходи					
Финансијски расходи	339,064	305,157	271,251	237,344	203,438
Добит из редовног пословања	4,680,936	5,344,843	5,688,749	5,932,656	6,596,562
Ванредни приходи					
Ванредни расходи					
Добит пре опорезивања	4,680,936	5,344,843	5,688,749	5,932,656	6,596,562
Порез на добит	468,094	534,484	568,875	593,266	659,656
Нето резултат	4,212,842	4,810,359	5,119,874	5,339,390	5,936,906



MVNO	Финансијски ток по годинама (у еуро)				
	1	2	3	4	5
Готовина и готовински еквиваленти на почетку периода		-2,366,515	-2,569,993	-2,099,565	-975,230
Повећање	18,983,485	2,150,000	1,200,000	1,300,000	1,400,000
Пословни приходи	2,250,000	2,810,000	3,450,000	4,070,000	4,700,000
Финансијски приходи					
Ванредни приходи					
Повећање капитала	13,000,000				
Повећање дугорочних финансијских обавеза	5,983,485				
Смањење	21,233,485	443,485	880,007	1,970,435	3,724,770
Пословни расходи без амортизације	10,600,000	2,100,000	2,100,000	2,100,000	2,100,000
Финансијски расходи	508,596	474,689	440,783	406,876	372,970
Ванредни финансијски расходи					
Ванредни расходи					
Смањење дугорочних финансијских обавеза	398,899	398,899	398,899	398,899	398,899
Повећање основних средстава	13,000,000				
Смањење обавеза државе (порез на добит)		39,890	39,890	39,890	39,890
Расходи почетка рада					
Нето новчани ток	-2,366,515	-2,569,993	-2,099,565	-975,230	813,011
Готовина и готовински еквиваленти на крају периода	-2,366,515	-2,569,993	-2,099,565	-975,230	813,011
	6	7	8	9	10
Готовина и готовински еквиваленти на почетку периода	813,011	2,765,159	4,821,213	7,111,173	9,485,040
Повећање	1,500,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Пословни приходи	4,830,000	4,900,000	5,100,000	5,150,000	5,200,000
Финансијски приходи					
Ванредни приходи					
Повећање капитала					
Повећање дугорочних финансијских обавеза					
Смањење	5,643,011	7,665,159	9,921,213	12,261,173	14,685,040
Пословни расходи без амортизације	2,100,000	2,100,000	2,100,000	2,100,000	2,100,000
Финансијски расходи	339,064	305,157	271,251	237,344	203,438
Ванредни финансијски расходи					
Ванредни расходи					
Смањење дугорочних финансијских обавеза	398,899	398,899	398,899	398,899	398,899
Повећање основних средстава					
Смањење обавеза државе (порез на добит)	39,890	39,890	39,890	39,890	39,890
Расходи почетка рада					
Нето новчани ток	2,765,159	4,821,213	7,111,173	9,485,040	11,942,813
Готовина и готовински еквиваленти на крају периода	2,765,159	4,821,213	7,111,173	9,485,040	11,942,813



MVNO	Структура прихода				
	1	2	3	4	5
Број корисника	10,000	20,000	30,000	35,000	36,000
Претплата	1,500,000	3,000,000	4,500,000	5,250,000	5,400,000
Бруто принос од продаје	1,500,000	3,000,000	4,500,000	5,250,000	5,400,000
ARPU (50 еуро)	500,000	1,000,000	1,500,000	1,750,000	1,800,000
Комерцијални приходи	100,000	200,000	300,000	350,000	360,000
Телеком и посебни аранжмани	150,000	150,000	200,000	200,000	200,000
Пословна добит	2,250,000	4,350,000	6,500,000	7,550,000	7,760,000
Финансијски приходи					
Добит из редовног пословања	2,250,000	4,350,000	6,500,000	7,550,000	7,760,000
Ванредни приходи					
Добит пре опорезивања	2,250,000	4,350,000	6,500,000	7,550,000	7,760,000
	6	7	8	9	10
Број корисника	37,000	40,000	41,000	42,000	45,000
Претплата	5,550,000	6,000,000	6,150,000	6,300,000	6,750,000
Бруто принос од продаје	5,550,000	6,000,000	6,150,000	6,300,000	6,750,000
ARPU (50 еуро)	1,850,000	2,000,000	2,050,000	2,100,000	2,250,000
Комерцијални приходи	370,000	400,000	410,000	420,000	450,000
Телеком и посебни аранжмани	200,000	200,000	300,000	300,000	300,000
Пословна добит	7,970,000	8,600,000	8,910,000	9,120,000	9,750,000
Финансијски приходи					
Добит из редовног пословања	7,970,000	8,600,000	8,910,000	9,120,000	9,750,000
Ванредни приходи					
Добит пре опорезивања	7,970,000	8,600,000	8,910,000	9,120,000	9,750,000



MVNO	Анализа трошкова (у еуро)				
	1	2	3	4	5
Материјал и услуге	10,000,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Трошкови рада	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Амортизација	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000
Укупно трошкови	11,450,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000
Варијабилни трошкови	600,000	670,000	700,000	700,000	700,000
Фиксни трошкови	10,850,000	2,280,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000
Укупно трошкови	11,450,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000
Материјал и услуге	87.34	50.85	50.85	50.85	50.85
Трошкови рада	5.24	20.34	20.34	20.34	20.34
Амортизација	7.42	28.81	28.81	28.81	28.81
Укупно трошкови	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Варијабилни трошкови	5	23	24	24	24
Фиксни трошкови	95	77	76	76	76
Укупно трошкови	0	100	100	100	100
	6	7	8	9	10
Материјал и услуге	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Трошкови рада	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Амортизација	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000
Укупно трошкови	2,950,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000
Варијабилни трошкови	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000
Фиксни трошкови	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000
Укупно трошкови	2,950,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000
Материјал и услуге	50.85	50.85	50.85	50.85	50.85
Трошкови рада	20.34	20.34	20.34	20.34	20.34
Амортизација	28.81	28.81	28.81	28.81	28.81
Укупно трошкови	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Варијабилни трошкови	24	24	24	24	24
Фиксни трошкови	76	76	76	76	76
Укупно трошкови	100	100	100	100	100



Social Network - буџет и финансијска пројекција пословања

1. Start up улагање

	ПЛАНИРАНО	Напомена
Иницијална улагања		
Израда пројекта	5.000	
Софтвер	5.000	
Администратори	6.000	3 стално запослених
Хардвер	20.000	
Регистрација	100	
Креативна решења	500	
	36.600	
Оперативни трошкови		
Закуп веб хостинга	200	
Одржавање базе	3.000	Хонорарни ангажман за 2 администратора базе
Укупно иницијална улагања	39.800	

2. Пројекција пословања (за период од 4 године)

Опис	вредност	Мера	Опис	Укупно
Ангажман волонтера	10	сати недељно	Укупно годишње број пријатеља	100.000
Вредност сата	10	еуро по сату	Регистрација након послатих e-mailova недељно	385
Број запослених	3			
SN регрутованих пријатеља	1923	пријатељ/недељно	Приход од е-mail у еуро	1.400
Годишњи раст (%)	5	пријатеља/годишње	Годишњи приход у еуро	13.999
Пријатељи који се уписују на листу (%)	20	Пријатељи потписници	Годишњи број донација	399
Пријатељи који донирају (%)	10	Пријатељи који постају донатори	Број недељних донација	192
Просечна вредност донација од пријатеља сајта	20	У еуро по донатору	Годишњи број директних донација	9.999
Просечна вредност донације по послатом е-mail	35	У еуро по уписаном члану нетворка	Годишња вредност укупних донација (у еуро)	199.992
Просечан број одговора на послати е-mail за донацију (%)	20	е-mail донатор	Укупна годишња вредност донација	213.991
Број директних е-mail кампања за донацију	10	Годишње	Укупан број годишњих донатора	10.400
Корисници само једном (%)	30	Само једном	Укупан трошак годишње кампање (у еуро)	9.880



Просечан број отворених е-mail-ова на препоруку пријатеља (%)	25	% отворених	Трошак по пријатељу (у еуро)	0.10
Просечан број уписаних на основу е-mail-ова по препоруци пријатеља (%)	4	% уписаних	Трошак по е-mailу за упис на листу	0.49
Број годишњих кампања са препоруком	10	кампање	Трошак кроз директну донацију (у еуро)	1

Пројекција одговора кроз препоруке пријатеља

Опис	2009	2010	2011	2012	Укупно
Укупан број е-mail-ова (последња година + нова имена – одбијени)	19.999	14.999	11.550	9.187	9.187
Отворени е-mail-ови	5.000	3.750	2.887	2.297	
Акције/мејлинг	800	600	462	367	
Годишњи број отворених мејлова	49.998	37.499	28.874	22.968	139.338
Трошкови запослених (у еуро)	9.000	9.000	9.000	9.000	36.000
Просечан трошак по отвореном мејлу (у еуро)	0.2	0.07	0.09	0.11	0.11
Просечан трошак акције (у еуро)	1.24	0.41	0.53	0.67	0.71

Пројекција прикупљених средстава

Опис	2009	2010	2011	2012	Укупно
Укупан број пријатеља	99.996	104.996	110.246	115.758	115.758
Годишњи раст нових пријатеља	99.996	5.000	5.250	5.512	115.758
Годишњи раст нових имена	19.999	1.000	1.050	1.102	23.152
Укупан број е-mail-ова (последња година + нова имена – одбијени)	19.999	14.999	11.550	9.187	9.187
Трошкови запослених (у еуро)	9.000	9.000	9.000	9.000	36.000
Врој директних донација кроз SN	10.000	10.500	11.025	11.576	33.100
Вредност донација (у еуро)	199.992	209.992	220.491	231.516	861.991
Укупан број донатора	400	300	231	184	1.115
Укупно донације од е-mail-ова	13.999	10.500	8.085	6.431	39.015
Укупно све донације (у еуро)	213.991	220.491	228.576	237.947	901.005
Укупан број донатора кроз нетворк активности	10.400	10.800	11.256	11.760	44.214



Профит/губитак и РОИ

Опис	2009	2010	2011	2012	Укупно
Профит-губитак (у еуро) директне донације и е-mail-ови	204.111	422.133	648.238	883.715	883.715
РОИ (у %)	2.066	3.418	4.374	5.111	5.111

Профит/губитак и РОИ (е-mail-ови су искључени)

Опис	2009	2010	2011	2012	Укупно
Профит-губитак (у еуро)	190.112	397.634	615.655	844.701	844.701
РОИ (у %)	1.924	3.220	4.154	4.885	4.885

Профит/губитак и РОИ (е-mail-ови добијени од пријатеља чланова)

Опис	2009	2010	2011	2012	Укупно
Профит-губитак (у еуро)	4.119	12.149	17.764	21.725	21.725
РОИ (у %)	42	98	120	126	126

