

UTJECAJ MENADŽMENTA BOSANSKOHERCEGOVAČKIH FUDBALSKIH KLUBOVA NA NJIHOVO POSLOVANJE

Affan Ćehajić

Fakultet za menadžment resursa, CKM-Mostar

✉ e-mail: acehajic@ckm-edu.com

SAŽETAK

Cilj istraživanja je davanje jasne slike utjecaja kvalitete poslovnog menadžmenta bosanskohercegovačkih fudbalskih klubova na njihovo poslovanje. Pošto se radi o veoma osjetljivom istraživanju, bilo je potrebno pažljivo izabrati metode istraživanja. Istraživanje je obuhvatilo tri najuspješnija bosanskohercegovačka kluba i napravila se usporedba sa načinima poslovanja zapadnoevropskih i susjednih zemalja. Kako je riječ o terenskom istraživanju i direktnom razgovoru sa klubovima o temama njihovog poslovanja, ovo istraživanje je bilo veoma osjetljivo i zahtijevalo je suptilan pristup.

Metode istraživanja koje su se koristile u ovom istraživanju su:

- 1. **Historijska metoda** - upotrijebljena je da bi se proučili i objasnili prošli događaji u vezi sa poslovnim menadžmentom sportskih organizacija.*
- 2. **Deskriptivna metoda** - odgovorila je na hipoteze o sadašnjem stanju procesa. Izvršila se posmatranjem, intervjuima, anketama i skalama procjene stavova.*
- 3. **Korelativna 17 metoda** - dala je odgovor o međusobnim odnosima dva ili više poslovnih fenomena (uspjeh novih klubova u odnosu na stare, uspjeh klubova iz malih sredina u odnosu na klubove iz velikih gradova). Koristili su se svi postupci prikupljanja podataka.*
- 4. **Uzročno-komparativna metoda** - detaljno je pojasnila odgovore na pitanja o odnosima između tržišta, načina rada i menadžmenta, te ih stavila u kontekst uzročno-posljedične povezanosti na tržištu.*

Rezultati istraživanja su pokazali tri različita načina poslovanja te dokazali da se kreativnošću i predanošću mogu postići odlični rezultati. NK Široki Brijeg koji dolazi iz sredine koja ima cca. 10.000 stanovnika je u jednu ruku poslovni fenomen. Iz godine u godinu je najveći konkurent za osvajanje titule Premijer lige Bosne i Hercegovine i bez problema konkuriše klubovima koji dolaze iz sredina

koje imaju 10 puta više stanovnika od ovog malog hercegovačkog gradića. U ovom istraživačkom radu je opisano kako je NK Široki Brijeg došao do ovih rezultata.

FK Sarajevo ima kreativnu i agilnu mladu upravu koja je postigla nešto što još niko u Bosni i Hercegovini nije. Uspjeli su privući jednog od najbogatijih ljudi na svijetu da upravlja klubom. Na ovaj način pokazali su svoju sposobnost poslovanja te se očekuje da će ubrzo ovaj klub moći da konkuriše drugim evropskim klubovima.

FK Željezničar Sarajevo se organizacijski još uvijek traži. Rezultati postoje što se vidi iz činjenice da je FK Željezničar najtrofejniji klub u Bosni i Hercegovini. Pitanje je da li će im konkurencija nešto takvo više dozvoliti i na koji će način odgovoriti na poslovne poteze svojih konkurenata.

Ključne riječi: *klupska ravnoteža, interno i eksterno podešavanje kluba, interesni faktori, doprinosi i nagrade interesnih faktora, inovativnost*

UVOD

Uprkos činjenici da je bosanskohercegovačka fudbalska infrastruktura jedna od najlošijih, a fudbalski klubovi jedni od najneorganizovanijih u Evropi, pojavili su se fudbaleri i fudbalski kolektivi koji najavljuju bolju sportsku budućnost. Sportisti poput Edina Džeke (FK Željezničar Sarajevo) ili Luke Modrića (HŠK Zrinjski Mostar), uspjeli su da preko bosanskohercegovačkih timova ostvare karijeru na najvišem svjetskom nivou, dok se fudbalska reprezentacija BiH direktno plasirala na Svjetsko fudbalsko prvenstvo koje se održava u Brazilu 2014. godine.

Zbog čega je Reprezentacija Bosne i Hercegovine napravila iskorak u odnosu na sivilo bosanskohercegovačkog fudbala? Koji klubovi mogu poslužiti za primjer? Kako fudbalski klubovi uopće mogu izaći iz tog sivila i kako oni uopće posluju? Istraživanja koja bi odgovorila na ova pitanja ili koja bi objasnila na koji način posluju bosanskohercegovački klubovi još uvijek nisu izvršena u Bosni i Hercegovina, a ni u regionu.

Početna namjera istraživanja je bila da se istraži što više bosanskohercegovačkih fudbalskih klubova kao i klubova u okruženju i Evropi. Iz literature se moglo vidjeti na koji način posluju regionalni i evropski fudbalski klubovi. Zbog nedostatka vremena i odbijanja saradnje, intervjuirana su samo tri najuspješnija bosanskohercegovačka kluba. Dva mostarska premijerligaša se nisu odazvala istraživanjima. Ipak, rezultati dobijeni pri istraživanju ova tri kluba su zadovoljavajući s obzirom da imaju različite načine poslovanja, a iste ciljeve - vrh Premijer lige Bosne i Hercegovine i iskorak na evropskoj sceni.

Iz njihovih primjera ostali klubovi iz Bosne i Hercegovine mogu da izvuku pozitivna poslovna iskustva kako bi još bolje uredili svoje poslovanje. Intervjuirani

klubovi su konstatairali da ovo istraživanje može biti njihovo „ogledalo“ te da će im provedene ankete i u budućnosti biti od koristi.

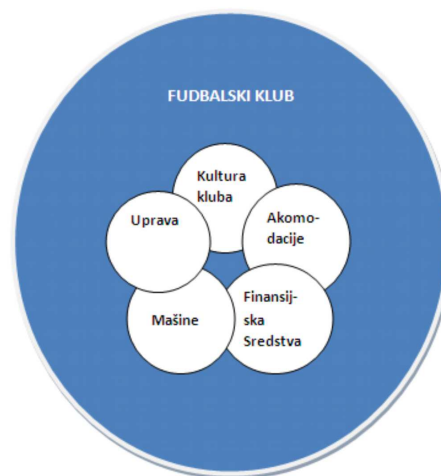
Ovaj istraživački rad će nakon jasnih analiza odgovoriti na gore navedena pitanja, prikazati jasnu sliku utjecaja menadžmenta fudbalskih klubova na uspjehe tih klubova, te na taj način dati doprinos održivom razvoju fudbalskih timova u Bosni i Hercegovini.

FUDBALSKI KLUB I KLUPSKA RAVNOTEŽA

Ukoliko neki fudbalski klub želi da opstane, treba se pobrinuti da zadovolji vanjske i unutrašnje faktore koji imaju interes za taj klub (interesni faktori). Veoma je bitno da se svi interesni faktori razmotre jer njihove potrebe, zahtjevi i želje, njihovi ciljevi i očekivanja određuju bazu opstanka tog fudbalskog kluba.



Slika 1. Bitniji faktori prema kojima se fudbalski klub eksterno podešava
Izvor: Vlastita istraživanja



Slika 2. Interno podešavanje fudbalskog kluba
Izvor: Vlastita istraživanja

Svaki interesni faktor ima svoj lični interes kod opstanka fudbalskog kluba. Interesni faktori su iz tog razloga spremni da daju doprinos klubu. Naravno, za taj doprinos interesni faktori očekuju određenu nagradu. Sve dok nagrada bude u razumnom odnosu sa isporučenim doprinosom, interesni faktori će svoju saradnju sa klubom produžavati. Ako je fudbalski klub u stanju da svoje vanjske i unutrašnje interesne faktore razumno nagradi, onda je tu riječ o klupskoj ravnoteži. Iako interesni faktori mogu da zamisle i izmisle mnogo različitih interesa, jedan interes im je isti, a to je opstanak kluba.

Ovakav teoretski poslovni pristup praktično upotrebaljavaju svi ozbiljni fudbalski klubovi na svijetu. Ovakav način rada zahtijeva da za klub rade ljudi koji svoj posao vrše stručno i odgovorno. Svojim profesionalizmom i stručnošću oni trebaju

doprinijeti tome da klub zadovoljava zahtjeve tržišta te da se nalazi u ravni ili korak ispred svoje konkurencije.

Klupska ravnoteža nije statična ravnoteža. Radi se o dinamičnoj ravnoteži koja uvijek nanovo, pod promjenljivim uvjetima, mora da zadovoljava vanjske i unutrašnje interesne faktore, kao i da vodi računa o njihovim promjenljivim željama i zahtjevima.

Tabela 1. Doprinosi i nagrade interesnih faktora (Izvor: Vlastita istraživanja)

Interesni faktori	Doprinos	Nagrada
Vlasnik, investitor, član koji plaća članarinu	Novčana sredstva	Vlasništvo, moć odlučivanja, kamata, dividenda
Članovi uprave: menadžeri i ostali radnici	Radna snaga, znanje i stručnost	Plata, status, prestiž, socijalni kontakti, tržište, samoostvarenje
Dobavljači	Sirovine, usluge, energija, informacija, sredstva za proizvodnju	Tržišne cijene, pokroviteljstvo
Navijači, kupci, klijenti	Tržišne cijene, pokroviteljstvo	Produkti i usluge
Vlada	Socijalno-ekonomski zakonodavni kadar, infrastruktura	Porezi i naknade
Fudbalski savezi	Radna klima, uslovi rada, infrastruktura organizacija takmičenja	Kontribucija, kvalitet lige, takmičenja i organizacija takmičenja na što višem nivou sa ciljem zarade.
FIFA i ostali fudbalski savezi	Radna klima, organizacija takmičenja, podizanje nivoa fudbala, briga o fudbalu, postavljanje fudbala na tržište.	Radna mjesta, zarada od popularnosti fudbala.

KLUPSKA RAVNOTEŽA BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KLUBOVA

Putem deskriptivne metode, korelativne 17 metode i uzročno-komparativne metode su se vršila istraživanja tri najtrofejnija bosanskohercegovačka kluba: FK Sarajevo, FK Željezničar, Sarajevo i NK Široki Brijeg. Klub koji je bio dvorstruki prvak Bosne i Hercegovine u zadnjih deset godina, HŠK Zrinjski, Mostar kao i njegov gradski konkurent FK Velež se nažalost nisu odazvali ovom istraživanju, što svakako umanjuje kvalitet dobivenih rezultata.

Istraživanje je ponudilo uvid u tri potpuno različita načina poslovanja ispitanih fudbalskih klubova. Ankete po kojima su ispitani klubovi su napravljene po tri subindeksa: subindeks osnovnih zahtjeva, poboljšivača efikasnosti i inovativnih i sofisticiranih faktora. Kroz interno i eksterno podešavanje ovih klubova dobio se odgovor na pitanje koliko su klubovi u ravnoteži sa tržištem i tržišnim poslovanjem. Rezultati istraživanja su vidljivi u tabeli 2.

Najbolje poslovne rezultate ima NK Široki Brijeg. Ovaj klub dolazi iz male sredine i bez problema konkuriše sarajevskim klubovima koji se nalaze na tržištu sa 30 do 40 puta većim brojem stanovnika. Klub je uravnotežen sa vanjskim i unutrašnjim faktorima, nema dugove prema državi Bosni i Hercegovini kao ni prema zaposlenima. Već 18 godina ima istu upravu koja se sastoji od 15 članova. Pošto predstavnik glavnog sponzora ima statutarno pravo da bude potpredsjednik kluba, u mogućnosti je da nadgleda tokove ukupnog novca. NK Široki Brijeg već dugo ima dobru saradnju sa firmom Mepas što mu omogućava finansijsku stabilnost. Na ovaj način klub je postigao transparentnost u poslovanju, a u isto vrijeme svi članovi Upravnog odbora izvršavaju svoje zadatke.

Ono što je specifično je to da su NK Široki Brijeg, njegovi zaposlenici najbolje ocijenili po pitanju efikasnosti menadžmenta kluba u obezbjeđivanju materijalno-finansijskih sredstava. Zaposleni FK Sarajevo i FK Željezničar Sarajevo su svojim klubovima na ovom planu dali najslabije ocjene.

Uprava FK Sarajevo je u zadnje vrijeme bila veoma inovativna zbog čega se očekuje bolja budućnost ovog sarajevskog premijerligaša. Promjena Statuta je omogućila da zainteresirani mogu uložiti svoj novac kako bi upravljali klubom. To je privuklo gospodina Vincenta Tana, malezijskog milijardera i vlasnika Cardiff City-a, da uloži svoj novac u razvijanje FK Sarajevo. On je kupio 90% uloga u ovom klubu te može trajno da njim upravlja. Na ovaj način se zaobišao problem prelaza iz udruženja građana u privatnu svojinu. Pravi rezultati ovog poslovnog poteza agilne uprave se očekuju tek od sezone 2014/2015.

FK Željezničar, za sada, ima najbolje sportske rezultate u Bosni i Hercegovini. Ipak, poslovna organizacija kluba bi trebala da bude na višem nivou ukoliko FK Željezničar želi da igra u grupnoj fazi evropskih takmičenja. Još uvijek se ne nazire jasna vizija u kom pravcu i na kakav način FK Željezničar želi da ostvari tu viziju. Proizvodnja fudbalera, kao i kod ostala dva intervjuirana kluba, je jedan od mogućih načina. Izlazak iz dugova treba da bude prioritet kluba. Ankete u vezi sa unutrašnjom ravnotežom daju jedva pozitivnu ocjenu ovom, rezultatski najuspješnijem bosanskohercegovačkom klubu. Budućnost će pokazati da li će se na osnovu dobre struke još dugo moći opstajati u vrhu Premijer lige ili je ipak potrebno mnogo više finansijske i druge poslovnosti kako bi ovaj klub zasjao u punom sjaju.

Veliki utjecaj na poslovnost klubova ima N/FSBiH koji treba između ostalog da obezbjeđi što konkurentniju ligu. Konkurentnija liga zahtijeva ispunjenje svih uslova za dobivanje licence koja je u skladu sa bosanskohercegovačkim, evropskim i svjetskim standardima. Ukoliko se N/FSBiH tržišno uravnoteži sa drugim evropskim savezima, onda će i bosanskohercegovačkim klubovima biti lakše poboljšati kvalitet poslovanja, a samim tim i fudbala, što je primarno za ovaj sport.

Tabela 2. Rezultati ankete s ciljem upoređivanja zadovoljstva zaposlenih kod ispitanih fudbalskih klubova (Izvor: Vlastita istraživanja)

Izvršite procjenu na skali	Prosjek ocjene		
	FKS	FKŽ	FKŠB
Efikasnost menadžmenta kluba u obezbjeđivanju uslova za provođenje treninga	3,05	1,93	4,04
Efikasnost menadžmenta kluba u obezbjeđivanju materijalno-finansijskih uslova	2,27	1,64	4,34
Utjecaj menadžmenta kluba na organizaciju kluba	3,11	2,14	3,86
Utjecaj menadžmenta kluba na transparentnost poslovanja i pravovremenog informiranja uposlenih u vezi sa poslovnim dešavanjima kluba	2,94	2,21	3,69
Uloga menadžmenta kluba u dosadašnjim sportskim rezultatima kluba	2,77	1,93	3,65
Zasluge menadžmenta kluba za dosadašnje sportske rezultate kluba	2,44	2	3,60
Stručnost menadžmenta kluba pri izboru kadrova kluba	2,83	2	3,30
Zasluge menadžmenta za sportski razvoj kluba (stabilnost kluba, dostizanje cilja razvojnog plana)	3,00	2,07	4,21
Nastojanje menadžmenta kluba za edukacijom kadrova (doškovanje postojećeg kadra, kompetentnost obnašanja funkcije, rezultate, visoka edukacija, licence, treninzi kadrova)	2,88	2,14	3,78
Poslovna sposobnost menadžmenta kluba (prodaja i kupovina sportista, privlačenje sponzora, prodaja ulaznica itd.)	2,55	1,64	3,73
Brzina usvajanja postojećih tehnologija u fudbalu	2,61	2,21	3,34
Kvalitet fudbalske škole, napredni trenažni procesi, prevencije povreda, liječenje povreda, nutricionizam	3,38	2,71	3,91
Public relations, brendiranje, marketing kluba...	3,44	2,21	3,65
Inovativnost menadžmenta (znanje, vještine u cilju poboljšanja radnih uslova u klubu i povećanja konkurentnosti)	3,11	2,14	3,78
Ukupan prosjek kluba	2,88	2,07	3,77

ZAVRŠNI KOMENTAR

Imajući u vidu da su na vrhu bosanskohercegovačkog fudbala klubovi kod kojih je probuđena inovativnost kojom je postavljena zdrava osnova za razvoj i edukaciju ljudskih i materijalnih resursa te da se klubovi koji nisu inovativni još uvijek bore sa ogromnim dugovima prema državi i svojim kadrovima (klubovi koji nisu dobili licencu za učestvovanje u evropskim i bosanskohercegovačkim takmičenjima), onda je sasvim jasno da ako pokazatelji konkurentnosti tržišta nisu probudili inovativnost kod menadžmenta profesionalnog fudbalskog društva s ciljem poboljšanja poslovanja tog društva, taj menadžment ugrožava zdravu osnovu za razvoj i edukaciju ljudskih kadrova (profesionalnih sportista, trenera i ostalih) i materijalnih resursa unutar tog profesionalnog fudbalskog kluba.

Profesionalni fudbalski kolektivi u Bosni i Hercegovini treba da su svjesni svoje pozicije na tržištu kako bi bili motivirani da dostignu konkurenciju, prestignu je ili zadrže na željenoj udaljenosti. To dokazuje činjenica da su na vrhu bosanskohercegovačkog fudbala klubovi kod kojih je probuđena inovativnost kojom je postavljena zdrava osnova za razvoj i edukaciju ljudskih i materijalnih resursa, te da se klubovi koji nisu inovativni još uvijek bore sa ogromnim dugovima prema državi i svojim kadrovima (klubovi koji nisu dobili licencu za učestvovanje u evropskim i bosanskohercegovačkim takmičenjima).

Ukoliko su fudbalski klubovi svjesni svoje pozicije na tržištu, te svojom inovativnošću postavljaju zdravu osnovu za dalji razvoj i edukaciju ljudskih i materijalnih resursa, onda će kao nagradu dobiti poslovnu stabilnost koja će potencijalnim investitorima ponuditi bolje mogućnosti, tzv. win-win situacije.

LITERATURA

- [1] Ministarstvo civilnih poslova (2009). *Nacrt strategije razvoja sporta u Bosni i Hercegovini*.
- [2] N/FSBIH (2013). *Pravilnik o licenciranju klubova za učešće u takmičenju Premijer lige BiH*.
- [3] Schwab, K. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- [4] Selimović, D., Kusturica, E., Trbić, T. (2012). *Brošura Investiraj! Budi Sarajevo, FK Sarajevo*.
- [5] UEFA (2013), Financial Report 2011/2012.
- [6] Van Bottenburg, M., Schuyt, K. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*, NOC*NSF, The Netherlands.
- [7] *Zakon o sportu u Bosni i Hercegovini* (2008). PSBiH broj 168/08 25, Službeni glasnik BiH.
- [8] Internet izvori:
 - www.ajax.nl
 - www.fcbarcelonagaga.blogspot.ba/
 - www.fcsarajevo.ba
 - www.fifa.com
 - www.fkzeljeznicar.ba
 - www.fmks.gov.ba
 - www.nfsbih.ba
 - www.nk-sirokibrijeg.com

THE INFLUENCE OF MANAGEMENT OF BOSNIAN AND HERZEGOVINIAN FOOTBALL CLUBS ON THEIR BUSINESSES

ABSTRACT

The research objective is to present a clear picture of the influence of business management quality of Bosnian and Herzegovinian football clubs on their business. Since it is a very delicate research, it was necessary to carefully choose methods of research. The study included three most successful Bosnian and Herzegovinian football clubs and a comparison with Western European ways of doing business and its neighboring countries was made. As this is a field research which included direct conversation with clubs on topics of their business, this study was very sensitive and required a subtle approach. In this research work it is described how NK Široki Brijeg got to these results.

Research methods used in this study are:

- 1. Historical method was used to study and explain past events related to business management of sports organizations.*
- 2. Descriptive method has responded to the hypotheses on the current status of the process. It was conducted by observation, interviews, questionnaires and scales of assessment of attitudes.*
- 3. Correlative 17 method gave an answer on mutual relations of two or more business phenomenon (the success of new clubs in relation to the traditional/older clubs, success of clubs from towns compared to clubs from cities). All methods of data collection were used.*
- 4. Causal-comparative method explained in detail answers to questions about the relations between markets, modes of operation and management and put them into a context of causal connection on the market.*

The results showed three different modes of operation and proved that creativity and dedication can achieve excellent results. NK Široki Brijeg which comes from an environment that has approx. 10.000 residents is in one hand a business phenomenon. From year to year this club is the biggest competitor for the title of Premier League of Bosnia and Herzegovina and has no trouble competing with clubs which come from backgrounds that have 10 times the population of this small town in Herzegovina.

FK Sarajevo has a creative and agile young administration that has achieved something that nobody else in Bosnia and Herzegovina has accomplished yet. They managed to attract one of the richest man in the world to administrate the club. In

this way they showed their ability of doing business and it is expected the club will soon be able to compete with other European clubs.

FK Željezničar Sarajevo is still in search of itself when it comes to organization. The results are certainly there which can be seen from the fact that they are the club with most trophies in Bosnia and Herzegovina. The question is whether the competition will allow them this undefined management and how will they respond to their competitor's business moves.

Key words: *club balance, internal and external club adjusting, interest factors, contributions and rewards of interest factors, innovativeness*

