|  |  |
| --- | --- |
| **Ce ar putea învăța antreprenorii de la HAGI?** | |
|  | |
| În ultimul deceniu am întâlnit peste 1000 de antreprenori activi în majoritatea industriilor principale, de la producție, distribuție, FMCG, Horeca, agricultură sau metalurgie. Oameni de afaceri aflați la început de drum, sau care au o experiență de antreprenoriat de aproape trei decenii. Tineri ori seniori, bărbați sau femei, antreprenori care au dezvoltat afaceri de succes din prima, sau după mai multe eșecuri. Cam tot ce poate întâlni un analist într-o compania specializată în managementul riscului de credit care evaluează peste 100.000 de companii în fiecare an! Consider că nimic nu este întâmplător și încerc să învăț din fiecare experiență, de la fiecare om pe care îl întâlnesc. De aceea, întreb antreprenorii ce îi inspiră, de unde învață, ce cărți au mai citit, ce filme / documentare urmăresc. Sunt surprins să observ că majoritatea antreprenorilor privesc cu precădere către occident și se inspiră din ceea ce se întâmplă în străinătate. Mulți nu realizează faptul că avem exemple inspirationale de succes și în România ... și atunci le vorbesc despre proiectul construit de Hagi la Ovidiu, lângă Constanța. Am analizat cu atenție multe dintre declarațiile publice oferite de Hagi, împreună cu situația financiară a clubului conform declarațiilor financiare publice, în oglindă cu evoluția altor companii de profil din aceeași industrie! Constant 3 factori cheie de succes care sunt esențiale pentru orice altă afacere, indiferent de industrie. Haideți să vedem despre ce este vorba! | |
| 1. **Antreprenorul să iubească ceea ce face!**  **Hagi**: „*Pentru voi ce inseamna avere? Vorbiți voi despre bani, eu, nu! Eu m-am născut să fiu bogat! Fac ce-mi place, asta mă face bogat! Contează să descoperi ce iubești cel mai mult în viață. Eu am găsit: iubesc fotbalul și mă pricep la asta!”*   Consider că este prima și cea mai importantă condiție! Știți care este întrebarea pe care o primesc cel mai des la conferințele unde susțin prezentări? Care este sectorul cu randamentul maxim al capitalului investit? Cu alte cuvinte, unde se investesc cei mai puțini bani și se obține cel mai mare profit? Desigur, există activități care se disting favorabil din acest punct de vedere, precum producția de software, servicii IT, consultanță management, stomatologie, anumite culturi din agricultură, îngrijirea persoanelor vârstnice sau cu handicap, clinici private specializate pe anumite nișe, profesii liberale (avocați, notari etc.). Și, apoi revin către antreprenori: ce legătură are asta cu voi? Nu aveți cum să vă pricepeți la toate! Nu aveți cum să iubiți toate aceste activități! Atunci, ce căutați? Profitul maxim? Este o himeră, pentru că, atunci când profitul maxim este observabil într-o anumită industrie, este deja prea târziu. Mulți alți investitori sunt atrași de același randament, ceea ce va determina creșterea concurenței și revenirea profitului la media istorică! Este o lege fundamentală în economie, respectiv revenirea la medie pe fondul ciclului economic! Dacă alergi după un profit superior dintr-o anumită industrie, este deja prea târziu!  Oportunismul antreprenorului român este vizibil și din cuplarea dinamicii start-up-urilor cu ciclul economic! Astfel, cele mai multe companii se înființează în perioada de expansiune economică accelerată (când PIB-ul crește peste nivelul potențial), și cele mai puțin companii se înființează în recesiune. Acest aspect este foarte vizibil în cele două grafice alăturate, care ilustrează evoluția numărului de companii nou creeate în oglindă cu evoluția PIB-ului.    Unii ar putea spune că este normal, datorită încrederii ridicate pe timp de expansiune, sau din cauza sentimenului de panică din recesiune! Totuși, din punct de vedere economic (rațional), cuplarea antreprenoriatului cu cilcul economic este greșită din cauza raportului nefavorabil dintre efort vs efect:   * Expansiune – investițiile sunt scumpe (din cauza prețului ridicat al activelor), oamenii sunt greu de găsit (salarii ridicate și rotație mare a personalului angajat), dobânzile sunt mari din cauza presiunilor inflaționiste alimentate de creșterea economică peste potențial, concurența este foarte ridicată din cauza multor companii nou înființate, marja de profit este mai mică (chiar dacă veniturile cresc, nu sunt la fel de profitabile), iar rezultatele viitoare sunt modeste din cauza apropierii perioadei de recesiune * Recesiune – investițiile sunt ieftine (activele sunt subevaluate), oamenii se găsesc mai ușor din cauza creșterii șomajului (salariile sunt mai mici și retenția de personal mai ridicată), dobânzile sunt scăzute pentru stimularea relansării economice, concurența este mică pentru că multe firme își încetează activitatea, lăsând astfel un gol în piață care poate fi preluat imediat, iar perspectivele viitoare sunt favorabile datorită perioadei de relansare economică!   De aceea, consider că adevăratul spirit antreprenorial nu este alimentat de încrederea generată de contextul exterior, care este impredictibil și foarte greu de controlat. Adevăratul spirit antreprenorial este alimentat de încrederea provenită din interior, din ceea ce iubești! Contextul exterior se schimbă, este volatil, azi e bine, mâine e rău. Dacă iubești ceea ce faci, asta nu se schimbă nicioadata, și te ajută să fii consecvent și să depășești toate provocările din exterior! | |
|  | |
| **2. Antreprenorul să aibă o viziune pe termen lung bazată pe un model de afaceri!**  **Hagi: „***Cea mai bună investiție pe care am făcut-o după ce m-am lăsat de fotbal a fost să fac această academie, să investesc în tineri. O să fiu cel mai fericit bătrân. Am 300 de copii, doi legitimi. Când vezi copii în jurul tău uiți de toate. Am făcut un lucru extraordinar cu orice risc, pentru că bogăția unui om nu stă în bani, ci în profesie, să știi să faci ceva***”**  **Hagi, 2010: „***În 2020 o să dăm 11 jucători la echipele naţionale***”**  **Realitatea din 2019:** Lotul cu care Naționala România U21 merge la Campionatul European de anul acesta este constituit din 11 actuali sau foști jucători de la FC Viitorul, care au participat la 7 din cele 8 goluri inscrise de Romania U21 in faza grupelor  Înainte de a începe o afacere, orice antreprenor trebuie să aibe o viziune pentru o construcție mai mare decât propria persoană! Microsoft nu este despre calculatoare sau aplicații software, este despre „ajutarea oamenilor și organizațiilor să obțină mai mult”. Apple nu este despre telefoane, ci despre conectarea oamenilor. Google organizează informația lumii și o pune gratuit la dispoziția tuturor oamenilor într-un mod cât mai structurat și util. Cu un proiect unic în fotbalul românesc, denumit sugestiv „Viitorul”, Hagi oferă infrastructura și sprijinul pentru ca 300 de copii să își construiască prin muncă și seriozitate un viitor în fotbalul românesc și internațional. Conform declarațiilor publice, proiectul Viitorul se bazează pe trei elemente esențiale: Tineri, Talentați, Timp (3T). Adică, modelul de business se bazează pe selecția și creșterea de tineri talentați cărora li se oferă timp și sprijin pentru a deveni competitivi! Rezultatele sunt vizibile! UEFA a evaluat toate cluburile de fotbal din Europa care au fost campioane naționale în perioadă 2009-2017 din perspectivă procentului de jucători crescuți în propia academie, primele trei echipe fiind: Barcelona (57,7% în 2012/2013), Viitorul (57,7% în 2016/2017) și Ajax Amsterdam (55,2% în 2010/2011) | |
|  | |
| **3. Modelul de business să fie dezvoltat pe baza unui plan financiar echilibrat**  Referitor la al treilea factor cheie de succes, nu o să fac trimitere către declarațiile publice oferite de Hagi în presă, ci o să analizez declarațiile financiare ale clubului FC Viitorul SA, conform situațiilor finaciare publice depuse la ANAF. Mai mult, am analizat în oglindă situațiile financiare ale celor mai importante 5 cluburi de fotbal din România pentru perioada 2014-2018 (pentru o comparație directă), precum și situațiile financiare ale tuturor companiilor active în sectorul CAEN 9312 „Activitati ale cluburilor sportive” (ceea ce, o să vedeți, reflectă tragedia și nivelul foarte scăzut la care a ajuns sportul românesc). Care sunt constatările mele după toate aceste analize?   * 1. **Producția este mai valoroasă decat intermedierea**   Pentru a fi competitiv în business, **trebuie să produci ceva**! Chiar dacă intermediezi (distribuție, retail), trebuie să generezi valoare adăugată pentru părțile interesate (angajați, furnizori, clienți etc.). Valoarea adăugată poate să conste în produsul calitativ pe care îl oferi în piață (diferențierea prin calitate), prețul de vânzare (diferențierea prin preț) sau în serviciile adiționale produsului oferit ori experiență clientului (consultanță, viteză de livrare, diversitatea produselor oferite, ușurința de achiziție sau monitorizarea / comparabilitatea prețurilor, diferite servicii post-vânzare, rezolvarea reclamațiilor etc.). În cazul proiectului FC Viitorul, produsul final oferit nu este doar jucătorul de fotbal, ci tot ceea ce înseamnă un fotbalist profesionist: mentalitatea de învingător, seriozitatea cu care își tratează meseria în afara meciurilor, munca de la antrenamente. Desigur, pot fi cluburi care pot câștiga sume considerabile de bani din tranzacționarea unor jucători într-un termen foarte scurt de timp. Câteva exemple de notorietate din istoria relativ recentă a fotbalului românesc sunt **Nicușor Stanciu** (crescut de FC Unirea Alba Iulia, preluat ulterior de FC Vaslui și Steaua București, care au marcat profitul major din vânzarea către RSC Anderlecht) sau **Alexandru Mitriță** (crescut de Academia Gheorghe Hagi, preluat ulterior de Univ. Craiova (după o perioadă de 2 ani petrecută la Pescara) care a marcat profitul major din vânzarea către New York City FC). Totuși, aceste evenimente sunt izolate („one off”) și nu pot reprezenta baza unui model de business pe termen lung. Modelul de business predictibil în fotbal se bazează pe o academie proprie foarte competitivă, capabilă să producă încontinuu fotbaliști buni. Exact aceasta se întâmplă la FC Viitorul, care a oferit fotbalului românesc în doar 10 ani de existență un adevărat nucleu pentru o nouă generație: Ianis Hagi, Răzvan Marin, Tudor Băluță, Alexandru Mitrita, Alexandru Cicaldau, Florinel Coman, Dragoș Nedelcu, Cristian Manea, Ionuț Vînă, Virgil Ghiță, Radu Boboc ... și mulți alți tineri care deabia acum debutează în fotbalul de seniori (Marius Leca, Louis Munteanu, Nicolas Popescu etc). Analizând situațiile financiare publice ale celor mai importante cluburi de fotbal din România în perioada 2014-2018, constat că FC Viitorul este cel mai profitabil club de fotbal din liga internă, cu o profitabilitate medie consolidată în ultimii 5 ani de 13% (așa cum se poate observa din tabelele și graficele următoare). De asemenea, spre deosebire de alte cluburi, FC Viitorul înregistrează cea mai bună stabilitate a rezultatului financiar, ceea ce se datorează consecvenței modelului de business și preocupării pentru echilibrul financiar permanent. Dinamo și FCSB alternează perioade de profitabilitate modestă cu pierderi foarte mari, Craiova înregistrează un profit în creștere în ultimii doi ani dar insuficient să acopere pierderile foarte mari din trecut, în timp ce CFR Cluj raportează pierderi enorme și depinde de sprijinul oferit de acționari (nu este un club independent)  **Tabel 1.** Evoluția veniturilor celor mai mari 5 cluburi de fotbal din România   |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **CIF** | **Clubul sportiv** | **Anul 2014** | **Anul 2015** | **Anul 2016** | **Anul 2017** | **Anul 2018** | **TOTAL** | | 13699971 | DINAMO 1948 SA | 27.690.343 | 79.322.861 | 30.317.211 | 50.510.581 | 27.536.614 | 215.377.610 | | 14331896 | FOTBAL CLUB CFR 1907 CLUJ | 19.735.845 | 33.870.219 | 15.820.977 | 46.229.747 | 40.336.031 | 155.992.819 | | 15224430 | FOTBAL CLUB FCSB S.A. | 106.018.883 | 56.106.234 | 114.627.464 | 88.400.357 | 81.828.656 | 446.981.594 | | 24667720 | FOTBAL CLUB VIITORUL S.A. | 26.796.329 | 27.066.866 | 34.548.648 | 48.473.520 | 40.312.507 | 177.197.870 | | 31918212 | U CRAIOVA 1948 | 5.518.032 | 9.302.928 | 10.428.613 | 42.106.628 | 53.914.756 | 121.270.957 | | **Tabel 2.** Evoluția rezultatului net pentru cele mai mari 5 cluburi de fotbal din România | | | | | | | | | **CIF** | **Club sportiv** | **Anul 2014** | **Anul 2015** | **Anul 2016** | **Anul 2017** | **Anul 2018** | **TOTAL** | | 13699971 | DINAMO 1948 SA | -5.905.591 | 8.691.828 | 879.068 | 7.502.478 | 155.772 | 11.323.555 | | 14331896 | CFR 1907 CLUJ | -31.908.084 | -4.853.911 | -10.213.251 | -1.164.871 | -35.726.353 | -83.866.470 | | 15224430 | FOTBAL CLUB FCSB S.A. | 21.686.209 | -12.999.887 | 26.899.857 | 2.375.190 | -9.225.313 | 28.736.056 | | 24667720 | FOTBAL CLUB VIITORUL S.A. | 6.900.245 | 5.544.770 | 2.238.560 | 6.156.734 | 2.585.763 | 23.426.072 | | 31918212 | U CRAIOVA 1948 | -17.995.620 | -16.322.383 | -14.314.469 | 3.099.189 | 7.174.120 | -38.359.163 | | **Tabel 3.** Evoluția rezultatului net / venituri pentru cele mai mari 5 cluburi de fotbal din România | | | | | | | | | **CIF** | **Club sportiv** | **Anul 2014** | **Anul 2015** | **Anul 2016** | **Anul 2017** | **Anul 2018** | **TOTAL** | | 24667720 | FOTBAL CLUB VIITORUL S.A. | 26% | 20% | 6% | 13% | 6% | 13% | | 15224430 | FOTBAL CLUB FCSB S.A. | 20% | -23% | 23% | 3% | -11% | 6% | | 13699971 | DINAMO 1948 SA | -21% | 11% | 3% | 15% | 1% | 5% | | 31918212 | U CRAIOVA 1948 CLUB | -326% | -175% | -137% | 7% | 13% | -32% | | 14331896 | FOTBAL CLUB CFR 1907 CLUJ | -162% | -14% | -65% | -3% | -89% | -54% | | |
| **Tabel 4.** Rezulat Net cumulat / Venituri 2014-2018   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **CIF** | **Club** | **TOTAL** | | 24667720 | FOTBAL CLUB VIITORUL | 13% | | 15224430 | FOTBAL CLUB FCSB | 6% | | 13699971 | DINAMO 1948 | 5% | | 31918212 | U CRAIOVA 1948 | -32% | | 14331896 | CFR 1907 CLUJ | -54% |   *Sursa: situațiile financiare depuse la ANAF de către companiile analizate (perioada 2014-2018), calcule autor* | **Grafic 1.** Rezultatul net consolidat 2014-2018 |
|  | |
| * 1. **Finanțarea companiei trebuie să fie echilibrată**   Structura de finanțare a unei companii solide trebuie să fie diversificată și echilibrată. Dacă finanțarea unei companii depinde cu preponderență de instituțiile de credit (pentru că acționarul nu aduce bani în companie, sau decapitalizează firmă prin distribuirea de dividende), și mai ales atunci când împrumuturile sunt concentrate la o singură bancă majoritară, firma respectivă este dependentă de condițiile de finanțare și politica de creditare a finanțatorilor externi! În acest caz, compania este vulnerabilă la șocurile externe deoarece nu se poate finanța! O structură de finanțare diversificată implică contribuția capitalurilor proprii în proporție de cel puțin 30% (prin aportul de capital social sau profiturile generate de companie care sunt reinvestite pentru dezvoltare), împrumuturi de la bănci în proporție de 30%-40% (astfel încât rambursarea creditelor la bănci să se poată realiza în maxim 3 ani din marja operațională monetară) și furnizori în proporție de 20%-30% (astfel încât soldul furnizorilor să fie în echilibru cu soldul cumulat al stocurilor și creanțelor). Deoarece în activitatea cluburilor sportive stocurile și creanțele nu sunt semnificative, atunci furnizorii nu pot juca un rol crucial în finanțarea activelor. De aceea, cluburile sportive depind de trei surse de finanțare: aportul acționarilor, profiturile generate și împrumuturile contractate. Haideți să le analizăm pe fiecare în parte!  Dacă analizăm profiturile generate, și având în vedere specificul activității cluburilor sportive, acestea sunt puternic dependende de încasările din drepturile TV, vânzarea de bilete, sponsori și vanzarea de jucători. Realitatea din România cu privire la profitabilitatea cluburilor sportive este următoarea: drepturile TV sunt subdimensionate din cauza audienței reduse comparativ cu cifrele din străinătate, vânzările de bilete sunt în general scăzute din cauza lipsei de infrastructură (capacitatea limitată a stadioanelor și accesul dificil la acestea), iar sponsorizările sunt subdimensionate deoarece marile companii nu se grăbesc să sponsorizeze sportul românesc (paradoxal, este exact invers cu ce se întâmplă în străinătate, unde toate echipele de fotbal sunt încercuite de marile branduri deoarece fotbalul vinde foarte mult și atrage o audiență foarte mare). Nu în ultimul rând, vânzarea profitabilă de jucători nu poate fi făcută decât plecând de la o academie internă foarte competitivă! De aceea, realitatea financiară a sportului românesc este tragică: companiile sunt supraindatorare, veniturile sunt volatile și pierderile sunt foarte mari! Conform situațiilor financiare depuse la ANAF pentru anul 2018, în România sunt doar 52 de companii active care au încadrat activitatea principală în codul CAEN 9312 – Activități ale cluburilor sportive, dintre care doar 6 înregistrează venituri peste 1 mil EUR. Conform cifrelor ilustrate în tabelele următor, pierderea finală consolidată la nivelul întregului sector pentru ultimii șase ani (2013-2018) este de -4,6%, în timp ce profiturile obținute în ultimii doi ani (3,2% în 2018 și 1,2% în 2017) sunt mult prea mici comparativ cu pierderile din trecut!  **Tabel 5**: Indicatorii de profitabilitate consolidați pentru sectorul 9312 – Activități ale cluburilor sportive   |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **Indicatorii de Profitabilitate** | **Anul 2018** | **Anul 2017** | **Anul 2016** | **Anul 2015** | **Anul 2014** | **Anul 2013** | | ROA (Randamentul Activelor) | 9,1% | 6,0% | -1,9% | 14,1% | -18,7% | 7,3% | | OROA (R. Operațional al Activelor) | 9,8% | 7,4% | 6,8% | 15,0% | -15,9% | 12,9% | | ROE (Randamentul Capitalurilor) | 8,6% | 4,7% | -4,3% | -20,0% | -21,4% | -12,0% | | Rezultatul Net : Cifra de afaceri | 3,2% | 1,2% | -2,3% | -12,0% | -25,4% | 7,1% | | EBIT : Cifra Afaceri | 10,5% | 6,8% | 8,1% | 13,7% | -21,3% | 12,1% |   **Tabel 6**. Indicatorii de solvabilitate consolidați pentru sectorul 9312 – Activități ale cluburilor sportive   |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **Indicatorii de Solvabilitate** | **Anul 2018** | **Anul 2017** | **Anul 2016** | **Anul 2015** | **Anul 2014** | **Anul 2013** | | Grad Îndatorare (Datorii : Active) | 262% | 145% | 144% | 169% | 185% | 159% | | Orizontul de finanțare (DTS:Datorii) | 92% | 81% | 68% | 72% | 72% | 50% | | Active Imobilizate Corporale : Active | 56% | 58% | 58% | 59% | 57% | 44% | | EBIT / Ch. Cu Dobanzile | 8,3 | 13,06 | -1,07 | 41,08 | -19,69 | 4,22 |   În acest context, sectorul activităților cluburilor sportive (majoritatea veniturilor fiind concentrate în cluburile de fotbal) a ajuns în situația dramatică de a înregistra un grad de îndatorare de 262%, dintre care 92% sunt contractate pe termen scurt. Ca să înțelegeți cât de gravă este situația, imaginați-vă o familie cu venituri lunare de 1.000 EUR, dar care are de plătit în fiecare luna datorii de 2.620 EUR! Cum se descurcă?  Simplu: nu plătește toate facturile la timp! Acum înțelegeți de unde vin și problemele multor cluburi sportive care nu reușesc să-și onoreze plata salariilor cu regularitate sau achitarea taxelor la timp?  De aceea, cluburile sportive sunt dependende de sprijinul acționarilor, care preferă să împrumute compania decât să o capitalizeze! De ce fac acest lucru? Simplu! Calitatea acționarilor de creditor majoritar oferă acestora controlul deciziilor în cazul unei insolvențe, de multe ori deschise în mod voit pentru a se proteja împotriva creditorilor (statul român, bănci, furnizori, salariați). Iată o altă explicație pentru deschiderea procedurii de insolvență în cazul multor cluburi de fotbal la cererea acționarului creditor!  **Cum poate fi spartă această spirală distructivă?** Există două soluții: statul sau acționarul vizionar!  **Statul poate asigura infrastructură prin construirea de stadioane și facilitati conexe** (acces rutier, canalizare și salubritate, parcări etc.)! Această infrastructură va atrage suporteri la stadion, sponsori și investiții ale acționarilor. Toate acestea pot duce la creșterea performanței, calificarea în competițiile europene, creșterea cotei jucătorilor și a profiturilor cluburilor de fotbal! Nu sunt bani? Ba da, sunt foarte mulți! Problema este că în bugetul public este foarte multă risipă! Vă ofer un singur exemplu: statul cheltuie 100 miliarde RON / an doar pentru salariile din sectorul public, administrația cea mai supradimensionată din Europa. În România, din fiecare 4 salariați, unul este angajat la stat (cea mai mare pondere din UE), salariul mediu din sectorul public este cu 75% peste media din sectorul privat (cea mai mare disproporție din UE) și 10% din PIB este alocat pentru salarii în sectorul public, respectiv 32% din veniturile publice și aproape 60% din cele fiscale (cea mai mare alocare din UE). Dacă doar 10% din acești angajați s-ar orienta către mediul privat (aproximativ 120.000 de oameni, care ar fi absorbiți imediat de sectorul privat care strigă disperat după oameni), atunci s-ar face o economie la bugetul public de aproape 10 miliarde de RON, respectiv aproape 2,2 miliarde EUR, bani cu care se pot construi lejer 70 de stadioane cu o capacitate de 20.000 locuri fiecare (un buget de construcție de 1.500 EUR / loc). În al doilea an se pot face 50 de școli, în al treilea an se pot face 80 de spitale, iar în al patrulea an se pot face cel puțin 200 km de autostradă (la un buget generos de 10 milioane EUR / km, bani din care se pot da și „spagile de toate zilele”). Iată un program de guvernare pentru 4 ani, scris pe o jumătate de pagină, care poate oferi României un Viitor mai bun. Ingrediente: educație, sănătate, sport, infrastructură! Condiție minimă necesară: leadership politic bazat pe competență, onestitate, bun simț și dragostea (adevărată) de țara și poporul român!  Acționarul vizionar poate construi un club competitiv bazat pe o academie de fotbal performantă, care să asigure continuitate și dezvoltare pe termen lung! Exact aceasta a făcut Hagi, în construcția clubului FC Viitorul și Academiei Gheorghe Hagi. Ingredientele necesare pentru reușită: acționarul să fie pasionat (de fotbal, nu de bani), priceput (doar cineva care a jucat fotbal la nivel foarte ridicat, poate înțelege cu adevărat fotbalul), vizionar (să dezvolte un model de business sustenabil pe termen lung) și curajos (să își asume riscuri prin capital investit pentru dezvoltarea infrastructurii). Hagi nu a așteptat nimic de la nimeni, a investit în fotbal bani curați câștigați tot din fotbal, a muncit enorm alături de o echipă extraordinară alături de care și-a văzut de treabă cu răbdare, ambiție și perseverență, reducând sonorul zgomotos din fotbalul românesc! Și aceste investiții se văd și în situațiile financiare publicate în fiecare an. Așa cum ilustrează tabelul următor, FC Viitorul înregistrează cel mai scăzut grad de îndatorare dintre toate cluburile de fotbal active în România, deoarece Hagi a reinvestit capital constant, din sursele proprii și profitul obținut de companie, pentru dezvoltarea clubului.  **Tabel 7.** Gradul de îndatorare al celor mai importante 5 cluburi de fotbal din România   |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **CIF** | **Club** | **Anul 2014** | **Anul 2015** | **Anul 2016** | **Anul 2017** | **Anul 2018** | | 24667720 | FOTBAL CLUB VIITORUL S.A. | 39% | 36% | 44% | 42% | 23% | | 15224430 | FOTBAL CLUB FCSB S.A. | 5% | 7% | 4% | 3% | 25% | | 13699971 | DINAMO 1948 SA | 332% | 80% | 80% | 52% | 49% | | 14331896 | FOTBAL CLUB CFR 1907 CLUJ S.A. | 131% | 72% | 85% | 89% | 172% | | 31918212 | U CRAIOVA 1948 CLUB SPORTIV | 326% | 1053% | 1196% | 497% | 281% |  * 1. **Culegi ceea ce semeni! Investiții! Investiții! Investiții!**   „Culegi ceea ce semeni”, spune un vechi proverb! Este valabil în absolut toate domeniile, inclusiv în fotbal. Motorul (sau fabrica) din spatele tuturor cluburilor performante din lume este propia academie de fotbal. Desigur, cluburile importante la nivel global (Barcelona, Real Madrid, Juventus, Liverpool etc.) își permit transferuri de sute de milioane ale celor mai bine cotați jucători la nivel mondial. Totuși, acestea nu sunt decât vedetele care pot face diferența, dar nu asigură nucleul echipei. În general, nucleul echipei este asigurat de jucătorii crescuți în propria academie, care au omogenitate și se dezvoltă practicând același stil de joc specific clubului respectiv (sistemul de joc, automatismul de pase etc.). Toate acestea nu sunt posibile fără o academie de fotbal competitivă. Exact acesta este motorul din spatele FC Viitorul: academia de fotbal !  Conform informațiilor de pe site-ul oficial al clubului (<https://www.fcviitorul.ro/complex-viitorul>), complexul sportiv ‘Academia de Fotbal Gheorghe Hagi’ este cel mai mare proiect proiect fotbalistic din sud-estul Europei, fiind situat în nordul orașului Constanța, pe centura ce leagă orașul de localitatea Ovidiu. Suprafața bazei este de 7 ha și cuprinde stadionul principal, cu o capacitate de 4,500 de locuri, 7 terenuri secundare de fotbal, birouri, hotel, vestiare și o varietate de corpuri cu funcții specifice. FC Viitorul Constanța a luat naștere în 2009 și a devenit un proiect unic la nivel global prin prisma investiției 100% private, Gheorghe Hagi deschizând o nouă eră a pepinierei fotbalului românesc. Aceste afirmații se regăsesc și în declarațiile finanicare publice depuse la ANAF. În baza acestora, FC Viitorul înregistrează cel mai mare grad de alocare al investițiilor pe termen lung din total active (79% la finalul anului 2019), prin comparație cu toate cluburile de fotbal din România!  **Tabel 8.** Ponderea activelor corporale (investiții pe termen lung) în total active   |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **CIF** | **Club** | **Anul 2014** | **Anul 2015** | **Anul 2016** | **Anul 2017** | **Anul 2018** | | 24667720 | FOTBAL CLUB VIITORUL S.A. | 81% | 74% | 81% | 76% | 79% | | 14331896 | FOTBAL CLUB CFR 1907 CLUJ S.A. | 60% | 65% | 69% | 62% | 64% | | 13699971 | DINAMO 1948 SA | 27% | 33% | 35% | 26% | 28% | | 31918212 | U CRAIOVA 1948 CLUB SPORTIV | 10% | 16% | 7% | 4% | 4% | | 15224430 | FOTBAL CLUB FCSB S.A. | 5% | 5% | 5% | 4% | 3% |   Filosofia clubului FC Viitorului a fost creată de Gheorghe Hagi și se bazează pe principiile care i-au ghidat succesul în cariera de 18 ani ca fotbalist profesionist: **Convingere, Credință, Curaj**. FC Viitorul Constanța este un lider european în dezvoltarea fotbalului juvenil, focusându-se pe generarea unei schimbări pozitive în sportul local, cât și pe crearea de experiențe unice pentru fanii pasionați de frumusețea fotbalului. Identitatea acestui club este clara, si se bazeaza pe 5 elemente esentiale: ambitie, mentalitatea de invingatori, tinerete, incredere de sine, fair-play.  Toate aceste principii sănătoase sunt practicate zi de zi de către aproape 300 de copii timp de peste un deceniu. Exercițiul repetat face maestrul (spun germanii). Exact aceasta se întâmplă la FC Viitorul, iar rezultatele sunt vizibile. În cei 10 ani de la înființare, FC Viitorul a câștigat majoritatea competițiilor interne la toate categoriile de vârstă (U13, U15, U17, U19), așa cum se poate observă din tabelul următor. Totul a culminat cu sezonul recent încheiat, 2018/2019, când FC Viitorul a câștigat campionatul la toate categoriile de vârstă! Federația Română de Fotbal a realizat recent un clasament al tuturor academiilor de fotbal din România, în bază mai multor criterii de evaluare. Rezultatele publicate în Iunie anul acesta confirmă faptul că FC Viitorul are cea mai bună academie de fotbal din România, fiind la mare distanță de restul proiectelor similare!  **Tabel 9.** Performanțele FC Viitorul la juniori, perioada 2009-2019   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Sezonul | U19 | U17 | U15 | U13 | | 2018-2019 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 2017-2018 | 1 | 1 | 3 | 1 | | 2016-2017 | 2 |  | 3 |  | | 2015-2016 | 1 | 1 |  | 1 | | 2014-2015 | 1 | 1 |  | 1 | | 2013-2014 | 1 | 3 | 3 | 2 | | 2012-2013 | 1 | 1 | 1 | 3 | | 2011-2012 | 1 | 4 | 4 | 1 | | 2010-2011 | 2 | 4 | 4 | 1 | | 2009-2010 | 3 | 2 | 1 | 3 |  |  |  | | --- | --- | | **Criterii evaluare & pondere**  1. Strategie și filosofie 10,6%  2. Echipe și jucatori 12,1%  3. Staff Tehnic 19,4%  4. Staff support 6,8%  5. Antrenamente și meciuri 9,7%  6. Infrastructura și facilitate 20,8%  7. Rezultate 20,6% |  | | |
| **Deci, cum a reușit Hagi și ce pot învăța antreprenorii romani din acest studiu de caz?** Răspunsul constă în cei trei factori de succes sintetizați în schema următoare, elemente care ar trebui să fie la baza oricărui proiect antreprenorial de succes! | |
| Pentru dezvoltarea Romaniei, sper ca acest studiu de caz să insprire cât mai mulți antreprenori și să descoperim câte un HAGI în fiecare sector din economia românească! Pe curând! | |