

**Dr Šemsudin Plojović**, Univerzitet Braća Karić, Fakultet za trgovinu i bankarstvo  
**Mr Adem Preljević**, OŠ Vuk Karadžić, Novi Pazar

## MENADŽMENT U ORGANIZACIJI SPORTSKIH KLUBOVA U VREMENU DEREGULICIJE U OBLASTI SPORTA

### 1. Trenutna Zakonska regulativa i način rada

Trenutno je finansijsko poslovanje sportskih klubova na teritoriji Republike Srbije regulisano Zakonom i statutima samih klubova. U nastavku je predstavljen deo statuta FK “AS” koji reguliše finansije Kluba.

Član 72.

Sredstva za rad Kluba obrazuju se od: doprinosa (članarina) njegovih članova, prihoda sopstvenih preduzeća i drugih privrednih organizacija, priloga donatora i sponzora, davanja iz budžeta od Ministarstva prosvete i sporta Republike Srbije i drugih izvora.

Član 73.

Visunu, način i rokove plaćanja doprinosa (članarine) utvrđuje Upravni odbor Kluba.

Član 74.

Za finansiranje posebnih aktivnosti iz programa rada Kluba, zainteresovani članovi mogu da udružuju sredstva i osnivaju fondove sa posebnom namenom u Klubu.

Raspodavanje i rukovođenje sredstvima iz stava 1. ovog člana vrši se saglasno odluci udružioca sredstava sa odgovarajućim opštim aktima Kluba.

Član 75.

Materijalno-finansijsko poslovanje i evidencija sredstava Kluba uređuje se posebnim opštim aktom Kluba.

Član 76.

Klub upravlja i koristi objekte i sredstva kojima raspolaže ili su mu dati na korišćenje.

Klub može objekte i sredstva kojima raspolaže, odnosno koristi dati na korišćenje članovima Kluba, pod uslovima utvrđenim odlukom Upravnog odbora Kluba.

Ovako predstavljena regulativa finansiranja Kluba ima svoje prednosti i nedostatke. Prednostisu u tome što se klub ore svega tretira kao neprofitna društvena organizacija (Udruženje građana) koje nema praktično nikakve obeveze prema donatorima i sponzorima a pre svega se oslanja na donacije, članarinu i budžetsko finansiranje, tasko da menadžmet kluba može mirno da čeka transfere iz budžeta i da čeka donacije i članarinu i da na taj način organizuje rad kluba. Loši aspekti ovakvog načina finansijskog poslovanja su u tome potpuna zavisnost od bužetskih institucija – donatora Sportskog saveza opštine, rebubličkog granskog saveza, Sportskog saveza opštine i donatora. Zbog čega je to loše postoje brojni primeri. U našoj zemlji je većina funkcija politički dodeljena tako da sportski klubovi moraju na neki način da “povlađuju” političarima da bi klub bio finansiran, ili što je još gore morajuda udovoljavaju pojedincima – donatorima da bi oni finansirali rad kluba. Na taj način menadžment kluba ili menadžment u sportu ustvari pre svega predstavlja nečin “prosjačenja” od drugih.

Smatram da menadžment u sportu u svakom klubu u Srbiji treba da se preorijentiše i da radi upravo ono što treba a to je da sam stvori sebi finansijska sredstva, ili da svoje mesto prepusti drugima, koji su spremni da ulažu u organizaciju, ako ništa drugo makar svoje vreme i ideje i da na taj način finansiraju svoj rad i rad sportske organizacije – kluba.

## **2. Alternativni način organizacije sportskih klubova – menadžment pristup u organizaciji sportskih klubova**

Da bi predstavili alternativni način poslovanja prvo treba predstaviti prepreke koje se trebaju prevazići. Kao što je navedeno zakonska regulativa ne štiti ulaganja u sport. Pre svega zato što ako menadžer – preduzetnik ulaže u klub, nije siguran u konzistentnost tog ulaganja jer sutra uprava može biti smenjena i druga uprava može raditi na neki način koji neće odgovarati onima koji trenutno ulažu. Znači uprava kluba mora biti u rukama onih koji ulažu novčana sredstva.

Klub bi u idealnim uslovima trebao da bude organizovan kao akcionarsko društvo i da klubom upravljaju akcionari, jer je vekovima ekonomska praksa dokazala da se društvena imovina koristi kao svoja a čuva kao tuđa i da je najprofitabilniji oblik organizovanja kapitala akcionarsko društvo. Na taj način bi menadžment kluba imao zadatak da klub ostvaruje prihode od svog poslovanja, a prihodi bi se ostvarivali od:

1) Članarine – na taj način bi menadžment kluba bio usmeren na omasovljavanje sporta i porociju svog kluba, sporta kojim se klub bavi i sporta u celini jer bi takva aktivnost ustvari bila marketinška aktivnost koja bi koristila pre svega klubu a onda i celom društvu.

2) Sponzorstva – menadžment kluba bi trebao da promoviše novi vid sponzorstva gde bi se sa sponzorima sklapali bilateralno obavezujući ugovori koji bi regulisali ponašanje članova kluba na svim javnim nastupima, a sa druge strane regulisali obaveze sponzora prema klubu. Na taj način bi menadžment kluba obezbeđivao sredstva za poslovanje, a u isto vreme i opremu za potrebe svojih sportista.

3) Objekti – menadžment kluba treba da svoje objekte koristi za potrebe sportista, ali i da sportske objekte tretira kao resurse koje treba iskoristiti. Ovakav način korišćenja sportskih objekata ima višestruke koristi iza klub i za širu zajednicu. Za klub jer ostvaruje prihod, promoviše klub, sport i na taj način utiče na bolji imidž kluba a za društvo jer obezbeđuje sportske terene koji se mogu koristiti.

4) Transferi – menadžment kluba treba da ulaže u sportiste i da promoviše njih i njihova dostignuća kako bi u skladu sa planom onda “prodavao” drugim klubovima i na taj način ostvarivao prihod.

Donacije se u ovakvoj organizaciji ne isključuju nije realno da će neko donirati sredstva bez nadoknade ako može da ih uloži u klub u obliku akcija i da na taj način ako već želi pomoći rad kluba može učestvovati u finansiranju i donošenju odluka.

Navedene aktivnosti menadžmenta kluba će neminovno dovesti do pravilnog i stabilnog funkcionisanja kluba, stabilnost u radu će dovesti do rezultata, rezultati do boljeg imidža kluba i pozicioniranja u ligaškom takmičenju, koji će neminovno dovesti do većeg broja članova, sa većim brojem članova klub će ostvariti veći prihod od članarine, a takođe će obezbediti da se iz kvantiteta stvore kvalitetni sportisti koji će transferima takođe

obezbeđivati novac, sa novcem koji se na ove način ostvaruje klub može da ulaže u objekte koji će doprineti pravilnom i stabilnom funkcionisanju kluba, stabilnost u radu će dovesti do rezultata... i tako će se ciklično poboljšavati položaj kluba i sportista u njemu a pre svega će menadžment obezbeđivati novac za upravu (u idealnim okolnostima akcionare).

### **3. Kako uskladiti trenutni način organizacije i menadžment pristup u sportu**

Kako su klubovi organizovani kao Udruženja građana kojima rukovodi Skupština ko vrhovni organ, a odluke donosi Upravni odbor koga imenuje Skupština. Menadžment – upravljenje klubom se u ovim uslovima može organizovati tako što će “Akcionari” ustvari biti osnivači kluba i jedini članovi Skupštine. Na taj način se obezbeđuju sredstva koja oni ulažu u klub i obezbeđuje se neprikosnovenost u upravljanju radom kluba.

Ovako organizovana uprava može onda da primeni menadžment pristup kakoav je naveden prethodno u radu i da klub bude svojevrsna organizacija koja će biti korisna i društvu i pojedincima koji ulažu u tu organizaciju.

### **4. Organizacija FK “AS”**

FK “AS” je osnovan 2003. godine rešenjem Ministarstva za prosvetu i sport. Svoju aktivnost menadžment kluba je zamislio na taj način što će izgrađivati svoje sportiste od najmlađih kategorija sve dok ne dođe do seniorske generacije koja će predstavljati zaokruženje generacijskih razreda. Za ovo vreme postojanja klub ima generacije od 87. – 91. u kategorijama starijih koji su preuzeti i z drugih klubova i koji su se uglavnom svi i ranije bavili sportom ali su prešli da igraju za FK “AS” zbog boljih uslova koji su im ponuđeni i 91 - 97. godine rođenja u kategorijama petlića i pionira, od kojih je svaki od 381 dečaka prvi put u ovom klubu počeo da se bavi sportom. Klub od članarine ima primanja koja u proseku iznose 3.000 eura jer određeni broj najtalentovanije deci i dece čiji su roditelji lošeg materijalnog stanja ne plaća članarinu. Klub takođe poseduje svoj sportski kompleks koji je ove godine počeo sa radom ali za koji realna očekivanja prihoda iznose 2.500 eura mesečno. Klub ima ugovore o sponzorstvu sa 9 firmi koje na osnovu tih ugovora klubu plaćaju 1.350 eura mesečno. Oprema za sportiste se takođe obezbeđuje u 90% slučajeva putem sponzorstva ili donacija. Troškovi kluba su veliki jer treba platiti kotizacije, stručnu rad, medicinske usluge, redovna održavanje, stručne spoljne saradnike... ali videći da je rad u klubu sve “bolji”, da se brojnost povećava, da u reprezentacijama nastupa sve veći broj fudbalčera iz ovog kluba, da se neprestano investira u nove objekte smatram da je rad ovog kluba primer za organizaciju uspešne i finansijski samostalne sportske organizacije. Na kraju ću sa ponosom navesti da sam i ja lično jedan od osnivača Kluba.

### **5. Zaključak**

Smatram da društvo (država) treba da obezbedi uslove za implementaciju menadžment pristupa u sportu i da na taj način potstakne razvoj sporta i fizičke kulture. Na menadžerima u sportu i svim onima koji bi hteli da ulažu u sportske organizacije je da se dok se uslovi ne promene prilagode sadašnjem načinu organizacije jer kako kaže Kotler: Menadžer se prilagođava okruženju kao voda posudi u koji je smeštena i menadžment, ako je stvarno ono za šta se predstavlja, treba da nađe modus za organizaciju i sprovođenje

svojih aktivnosti. Smatram da je u ovom radu dat jedan pozitivan primer menadžmenta u sportu koji bi trebalo primenjivatu u praksi u svim drugim sportskim klubovima.

Literatura:

1. Program i propozicije Saveza za školski sport i olimpijsko vaspitanje Srbije, Beograd, 2004.
2. Derek Torrington, Laura Hall, Stephan Taylor: Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004.
3. Vujuć Vidoje: Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, 2004.
4. Grupa autora, Menadžment u sportu, Beograd, 2004.
5. www.ekonomist.co.yu

### SUMMARY

*Authors in this contribution examine problem of using modern technics in scope management in sport. On base of wider making research of financial problem sports clubs, we came to the next facts and indicators which make possible to make some suggestions how to make sport organization like independent financial institution on example FK "AS". And to improve that amater sport can operate from start financial independent from state institutions and city and such that club can invest and realize income by which it can be pay costs (regular costs, expert support, rent and other). Accent is given on investment problem in sport clubs because all property that are invested in clubs is consider like society property and investment on long term is not protected, so entrepreneur who would like to invest in sport have not motivation. I think that this time it will be a small contribution to solve leading problem.*

**Key words:** sport, sport club, investment, financing, management.



*Pavle Opavski, Duško Bjelica, Spasoje Bjelica*