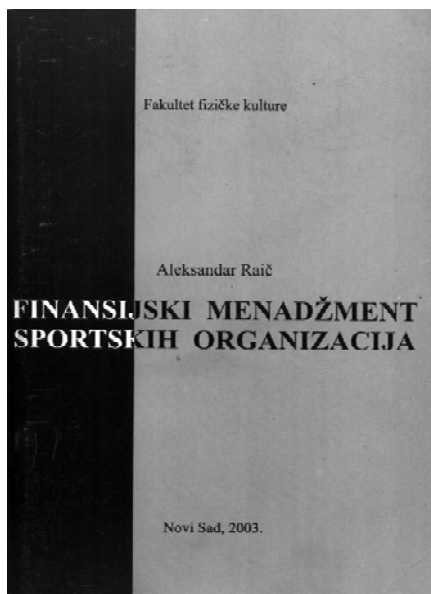


Dr Nebojša Maksimović
Fakultet fizičke kulture, Novi Sad

FINANSIJSKI MENADŽMENT U SPORTU *(Dr Aleksandar Raič Novi Sad: Fakultet fizičke kulture)*

Savremene sportske organizacije su, sa izuzetkom vrhunskog sporta nacionalnog značaja, “bačene” na tržište, upletene u mrežu tržišnih odnosa, u traganje za izvorima novca. Problem finansija, kao i za većinu ne-profitnih organizacija iz drugih sektora društvenih delatnosti, za sportske organizacije postaje kamen iskušenja. Nazadovanje ili napredak u poslovnom pogledu i za sportske organizacije su uslovljeni ne toliko uspešnim vođenjem sportskih programa, trenažnih procesa i takmičenja, koliko od sposobnosti njenih menadžera da pribave i na racionalan način raspoložu novčanim fondovima.

Nema savremene sportske organizacije koja se nije sukobila sa problemom pribavljanja novčanih fondova. Država se u poslednjim decenijama povlači iz neposrednog upravljanja sportom, što je osobito naglašeno u zemljama ophranim problemima tranzicije. Posle nestanka državnog finansiranja, većina sportskih organizacija se našla prepuštena neloyalnoj tržišnoj konkurenciji, ćudima sponzora i sposobnostima svog menadžmenta da se u takvoj situaciji snađe. Tokom poslednje decenije u takvom okruženju “snalaženje” oko finansijskih problema bila je karakteristika većine sportskih organizacija koje su uspele da opstanu. “Siva ekonomija” cveta i u sportu.



Sa stupanjem na scenu pravne države, finansijski okvir sporta u tranzicijskim zemljama se bitno menja. Prvo što je nesumnjivo jeste da se država u pomenutim zemljama neće neposredno “mešati” u ekonomske odnose u i oko sporta. Sa pružanjem mogućnosti redukcije poreske osnovice privrednicima, koji deo svojih finansijskih viškova usmere u sport, zakonodavac postavlja temelj racionalnih poslovnih odnosa u sportu. Oživljavanjem kreditnog sistema i tržišta vrednosnih papira (akcija i dr.) može se očekivati da i u sportu u punoj meri otpočne proces privatizacije (sportske organizacije kao partnersko vlasništvo i deonička društva).

U privrednom sistemu koji se uspostavlja i putem kojeg tranzicijske zemlje postaju kompatibilne sa svetskom ekonomijom, koja je bitno oslonjena na finansijski sistem (tokove novca, investiranje, kontrolu finansijskog uspeha i njegovog uticaja na imovinu, i sl.), finansijski menadžment dobija na značaju. Upravljanje novcem postaje kriterijum uspeha menadžmenta u celini.

Knjiga profesora Raiča nastoji da čitaocu približi metode rešavanja problema u području finansijskog delovanja savremenih sportskih organizacija. To su problemi sa kojima se susreće kako mali amaterski sportski klub, koji kreće putem takmičarskog uspona, tako i veliki sportsko-poslovni sistemi, kakvi su, na primer, u Srbiji i Crnoj Gori, SD “Partizan” ili SD “Crvena Zvezda” sa njihovim milionskim budžetima i međunarodnim sportskim i poslovnim ugledom.

Plan knjige dr Raiča izražava realni proces finansijskog menadžmenta sportske organizacije. To je proces koji polazi od organizacionog plana nastojeći da ga operacionalizuje putem razvijanja finansijskog plana, identifikovanja realnih izvora prihoda, konstruisanjem sistema knjigovodstvene kontrole i uspostavljanjem sistema uporedivih indikatora neophodnih za (samo)procenu efikasnosti menadžmenta sportske organizacije u sferi finansija.

Ovakav koncept svoje knjige, dr Raič je utemeljio u operacionalnoj definiciji finansijskog menadžmenta prema kojoj je to “deo procesa menadžmenta sportske organizacije koji obuhvata planiranje, kontrolu i vrednovanje njenog rada i poslovanja na osnovu finansijskih informacija”. Proces menadžmenta sportske organizacije interpretiran je u drugom poglavlju ove knjige u svetlu poimanja ekonomskog procesa (metamorfoze oblika vrednosti). Bazičnu, proizvodnu etapu ovog procesa u sportu čine proces vežbanja (razvijanja sposobnosti neophodnih za uspešan takmičarski nastup sportista) i proces takmičenja (nastupanja zrelih sportista na takmičenjima). Proces

vežbanja (trenažni proces) se može, u ekonomskom smislu, pojmiti kao “nedovršena proizvodnja” dok svojstvo “finalnog proizvoda” efekti delatnosti sportske organizacije realizuju tek nastupom sportista na takmičenjima. Takmičenja su, u ekonomskom smislu, tržište, odmeravanje društvene vrednosti svojstava koje su sportisti stekli tokom prethodnih procesa transformacije njihovih psiho-somatskih svojstava. Ova pojmovna razjašnjena dr Raiča imaju značaja za ekonomsku teoriju sporta.

Ako je poznato koje programe sportska organizacija namerava tokom godine da realizuje, moguće je razviti finansijski plan (budžet) koji će doprineti da projektovane buduće aktivnosti organizacije budu realne. Formula finansijskog realizma je jednostavna: Koliko novca, toliko programa. Ali, koliko novca je za rad sportske organizacije potrebno? Na to pitanje daje odgovor treće poglavlje ove knjige posvećeno finansijskom planiranju. Izrada glavnog budžeta (finansijskog plana) i plana toka gotovine sportske organizacije su dva ključna operativna instrumenta finansijskog menadžmenta. Planiranje polazi od projektovanja rashodne strane budžeta, potom nastoji da “zatvori” finansijsku konstrukciju utvrđujući realne izvore prihoda. Realnost ovog postupka planiranja pretpostavlja poznavanje i analizu tržišta sporta, kako tržišta faktora tako i dobara (usluga), kao i primenu preciznog postupka kalkulacije troškova. Ovaj postupak finansijskog planiranja se dopunjava izradom plana toka gotovine, sa dovoljno raščlanjenom vremenskom dinamikom priliva i odliva novca i konkretizovanim strategijom bilansiranja prihoda i rashoda (smanjenje rashoda, povećanje prihoda, uzimanje kredita i sl.).

Ako je poznat iznos novca potreban za pokrivanje planiranih rashoda, odakle je taj novac moguće pribaviti? Mogući izvori novca za sportsku organizaciju su raznovrsni. To pitanje zaslužuje pažnju i u četvrtom poglavlju knjige dr Raiča posvećenom pribavljanju fondova poklonjen je odgovarajući prostor. Osim mogućnosti korišćenja izvora sredstava koje pruža sistem kratkoročnog i dugoročnog finansiranja, sportske organizacije se prvenstveno oslanjaju na izvore finansiranja koje same kreiraju. Sopstveni programi pribavljanja fondova sportskih organizacija oslanjaju se na aktiviranje sopstvenih potencijala proizvodnje programa (prvenstveno onih koje kreiraju treneri – od sportskih škola i rekreacije do sportskih događaja) uz oslonac na angažovanje volontera, potom na obilato korišćen sportsko-poslovni partnerski odnos sponzorstva kao i na dopunske sportsko-poslovne projekte (trgovina, sportski turizam, igre na sreću, i dr.). Posebnu pažnju zaslužuje organizovanje sports-

kih događaja (turnira, akademija, izleta i sl.) koji, osim finansijskog doprinosa, mogu da obezbede marketinšku promociju sportske organizacije.

Kada novac počne da pritiče, neophodna je kontrola njegovih tokova. Takvoj kontroli namenjeno je računovodstvo sportske organizacije. Ali, kakav sistem računovodstvene evidencije treba da se primeni u određenoj sportskoj organizaciji? Ova knjiga u svom petom poglavlju daje orijentaciju za nalaženje odgovora na ova pitanja. Sistem prostog računovodstva, koje prati prhode i rashode, odgovara manjim sportskim organizacijama sa umerenim obimom finansijskih transakcija. Taj metod računovodstva sadrži značajno ograničenje u pogledu izostavljanja stanja imovine, finansijskih obaveza prema dobavljačima i kreditorima kao i zanemarivanja vlasničkih odnosa osnivača sportske organizacije. Dvojno računovodstvo otklanja ove nedostatke prostog računovodstva. Primena računarskih programa dvojnog računovodstva, prilagođenih maloj privredi, omogućuje korišćenje menadžerskog računovodstva u sportskim organizacijama čak i kada je reč o malim, amaterskim organizacijama.

Naposletku, kako menadžment sportske organizacije može da sazna koliko je uspešan njen finansijski menadžment? ^ime može da se meri taj uspeh i sa kim on može da se upoređuje? Razmatranja o ovim pitanjima data su u šestom poglavlju knjige dr Raiča. Razmatranje se zadržava na izboru finansijskih indikatora na osnovu kojih se mogu izvesti poređenja (benchmarking) uspeha upravljanja finansijama sportske organizacije (poređenje strukturnih karakteristika – udela pojedinih stavki prihoda i rashoda, kao i poređenje dinamike – indeksa rasta pomenutih stavki), bilo poređenja iste organizacije u uzastopnim obračunskim periodima, bilo obračunskih jedinica ili organizacija koje realizuju iste programe. Oslonac procene uspeha finansijskog menadžmenta sportske organizacije na finansijske stope omogućuje precizniju analizu i donošenje ocena šireg kruga sportsko-poslovnih projekata. Za takve analize mogu se koristiti finansijske stope V. Andrefa, posebno prilagođene potrebama sporta. Korišćenje standardnih finansijskih stopa, koje služe najširim poređanjima i procenama uspeha finansijskog menadžmenta različitih grana delatnosti, u sportu nije moguće jer za ovu poslovnu delatnost odgovarajuće stope nisu razrađene.

U poslednjem poglavlju ove knjige data su sažeta razmatranja o investicijama, riziku i oporezivanju.

Autor je ovoj knjizi postavio dvojak zadatak. Prvo, razvijanje sistematskog uvida u proces finansijskog menadžmenta. Taj zadatak dr Raič je uspešno

ispunio, dajući čitaocu jasnu predstavu povezanosti etapa finansijskog menadžmenta kao i ukazujući na povratne sprege tog menadžmenta sa celinom strategijskog i operativnog menadžmenta sportske organizacije. U ovom pogledu, iako je reč o knjizi udžbeničke namene, knjiga dr Raiča predstavlja doprinos metodu analize i izlaganja složene problematike finansijskog menadžmenta u sportu.

Drugi zadatak ove knjige je uvođenje čitaoca u korišćenje računara kao neophodnog alata svakog sportskog menadžera. Knjiga je oslonjena na primenu aplikacija finansijskih analiza izrađenih u Excelu kao i na primenu posebnog računovodstvenog softvera Money Smith.

(„Dan”, 24. maj 2004. god.)

**ПРОМОВИСАН ДВОБРОЈ ЧАСОПИСА ЗА
СПОРТ, ФИЗИЧКУ КУЛТУРУ И ЗДРАВЉЕ**

Публикација од изузетној значаја за све спортистичке раднике

Стручни часопис „*СпортМонт*” за спорт, физичку културу и здравље промовисан је недавно у подгоричкој Народној библиотеци „Радосав Љумовић”. Двоброј је намијењен презентацији радова Прве Међународне научне конференције Црногорске спортске академије „*Спорт у XXI вијеку*” која је од 15. до 18. априла одржана у Бару. На промоцији су говорили проф. др **Павле Опавски**, руководилац Сектора за образовање у ЦСА, **Душан Симоновић**, предсједник Црногорског олимпијског комитета, проф. др **Војин Николић**, руководилац Сектора за науку у ЦСА, проф. др **Михајло Мијановић**, са Филозофског факултета

из Никшића и др **Душко Бјелица**, предсједник ЦСА и одговорни уредник часописа.

– Богатство сваке државе је знање, а највеће богатство сваког човјека је здравље. Успјели смо да тај spoj урадимо у нашем часопису на тај начин што смо окупили људе из медицине, науке, спорта, а то је и био највећи добитак скупа у Бару, казао је између осталог, др Душко Бјелица.

Учесници промоције сложили су се са констатацијом да поменута конференција треба да постане традиција, а да је часопис од изузетног значаја и помоћи спортским радницима.

Д.Д.П.