

Nebojša Maksimović,
Radenko Matić,
Zoran Milošević,

Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Novi Sad

FINANSIJSKA ANALIZA I OCENA USPEHA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

Glavni deo analize organizacionog stanja nekog sportskog kluba predstavlja procena njegovih sadašnjih i ranijih performansi, prvenstveno - finansijskih. Finansijska analiza sadrži mnoštvo informacija o samoj organizaciji, grani delatnosti kojoj ona pripada kao i o efektivnosti upravljanja. Zato ova analiza predstavlja prvi korak organizacione dijagnostike.

Finansijska analiza obuhvata: 1) pretvaranje podataka u stope i procenite koji pokazuju relacije i trendove, i 2) poređenje relacija i trendova sa standardima radnih karakteristika. Najčešće korišćene tehnike konverzije podataka u oblik primeren ovim analitičkim ciljevima su: 1) promene novčanih iznosa i procenata, i 2) stope.

1) *Promene novčanih iznosa i procenata* mere stepen promena iz godine u godinu (tzv. horizontalna analiza). Ključni indikatori ovih promena odnose se na obim realizacije (prihod od prodaje usluga), dohodak, tekuće obaveze, i obrtni kapital (working capital). Od posebnog značaja je analiza obrtnog kapitala od kog zavisi solventnost organizacije (sposobnost plaćanja dospelih obaveza).

2) *Stope* mere odnos neke posebne finansijske veličine i odgovarajućeg značajnog totala (na primer, udeo različitih izvora prihoda u ukupnom prihodu organizacije) ili izražavaju specifične odnose iz bilansa ili obračuna dohotka (ova druga vrsta stopa su tzv. finansijske stope). Organizaciona dijagnostika se, obično, oslanja na izračunavanje četiri vrste finansijskih stopa, to su:

- stope profitabilnosti (rentabilnosti),
- likvidnosti,
- zaduženosti i
- aktivnosti.

Stope profitabilnosti i rentabiliteta su posebno važne jer omogućuju dijagnozu konkurentskog položaja organizacije na tržištu odnosno njene dohodovne (akumulativne) sposobnosti.

Marža bruto profita:

$MBP = (\text{Ukupan prihod} - \text{Troškovi prodatih usluga}) / \text{Ukupan prihod}$

Marža neto profita:

$MNP = \text{Neto profit nakon poreza} / \text{Ukupan prihod}$

Kao mera profitabilnosti koristi se takođe i pokazatelj rentabilnosti koji pokazuje koliki je iznos sredstava (investicija) potreban za generisanje jedinice dohotka.

Stopa rentabiliteta ulaganja (ROA):

$$RU = \text{Neto profit nakon poreza} / \text{Ukupna sredstva}$$

Stope likvidnosti i stope zaduženosti pokazuju sposobnost uprave organizacije da udovolji svojim kratkoročnim planskim obavezama odnosno sposobnost za otplatu dugoročnih obaveza prema vlasnicima i kreditorima. Stope aktivnosti ili obrta pokazuju kako se upravlja glavnim poslovnim operacijama organizacije: kolika je efikasnost korišćenja uloženi sredstava u generisanju ukupnog prihoda, kolika je brzina korišćenja zaliha, kao i brzina naplate potraživanja.

$$\text{Obrt sredstava} = \text{Ukupan prihod} / \text{Ukupna sredstva}$$

$$\text{Obrt zaliha} = \text{Troškovi realizovanih usluga} / \text{Prosečne zalihe}$$

Na osnovu izračunatih pokazatelja, pristupa se njihovoj komparaciji sa dve vrste standarda poslovnih performansi u cilju interpretacije: 1) sa istorijskim performansama organizacije koju analiziramo, i 2) sa performansama drugih organizacija iz iste grane delatnosti (tzv. benchmarking). Sve navedene procedure finansijske analize oslanjaju se na računovodstvene izvore informacija. Potreban je oprez prema kvalitetu, ažurnosti, stepenu verifikacije tih izvora.

Tumačenje rezultata finansijske analize. U okviru programa FINMEN (programa za analizu finansijskog menadžmenta) sadržane su procedure izračunavanja opisanih pokazatelja finansijskog uspeha sportskih organizacija. U tabelu “Struktura i promene prihoda i rashoda” automatski se prenose podaci evidentirani u bilansu prihoda i rashoda. U tabeli 1 izvršeno je grupisanje prihoda i rashoda, dok su u tabeli 2 dati indeksi rasta (potrebni za horizontalnu analizu), kao i procenti koji omogućuju “vertikalnu analizu” (strukturu prihoda i rashoda). U sastavu tabele 2 FINMEN-a izvedene su finansijske stope po Andreff-u (1980) (u njih se automatski prenose podaci iz bilansa prihoda i rashoda).

Tabela 1. Procena uspeha finansijskog menadžmenta

PROCENA USPEHA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA

<Moj klub>

STRUKTURA I PROMENE PRIHODA I RASHODA

<Podaci se ne unose, rezultati se očitavaju>	Prethodna godina		Izveštajna godina		Indeks
	Iznos	%	Iznos	%	
Deficit(-) ili suficit	68000		81500		119.85294
Udeo suficita u prihodima, %		4.218362		5.687369	134.8241
Udeo deficita u rashodima, %		-		-	#VALUE!
Prihodi					
Spoljašnji prihodi	902000	55.95533	778000	54.2917	86.252772
Sopstveni prihodi	650000	40.32258	605000	42.21912	93.076923
Prihodi sportskih takmičenja	200000	12.40695	180000	12.56106	90
Prihodi sportskih aktivnosti	700000	43.42432	580000	40.47453	82.857143
Javne dotacije	25000	1.550868	30000	2.09351	120
Ukupni prihodi glavne delatnosti	750000	46.52605	625000	43.61479	83.333333
Ukupni dopunski prihodi	212000	13.15136	203000	14.16609	95.754717
Ukupni prihodi	1612000	100	1433000	100	88.895782
Rashodi					
Funkcionalni rashodi	656000	42.48705	584500	43.24824	89.10061
Strukturni rashodi	888000	57.51295	767000	56.75176	86.373874
Nagrađivanje	670000	43.39378	555000	41.06548	82.835821
Rashodi sportske delatnosti	300000	19.43005	290000	21.45764	96.666667
Porezi, doprinosi i takse	231000	14.96114	196500	14.5394	85.064935
Troškovi uprave	50000	3.238342	52000	3.847577	104
Ukupni rashodi	1544000	100	1351500	100	87.532383

Tabela 2. Analiza finansijskih stopa

<Moj klub>

ANALIZA FINANSIJSKIH STOPA<Podaci se ne unose,
rezultati se očitavaju

		Prethodna godina	Izveštajna godina	Indeks
Stope po W. Andreff-u				
Stopa 1	Sopstveni prihodi/ Funkcionalni rashodi	6.681481	7.072727	105.856
Stopa 2	Spoljni prihodi/ Strukturni rashodi	0.731982	0.788787	107.761
Stopa 3	Prihodi sport.takmičenja Nagradivanje	0.298507	0.324324	108.649
Stopa 4	Prihodi sport. aktivnosti/ (1nagradivanje + rashodi sport. delatnosti)	0.721649	0.686391	95.1141
Stopa 5	Javne dotacije/ Porezi, doprinosi i takse	0.108225	0.152672	141.069
Stopa 6	Troškovi uprave/ Ukupni rashodi	0.032383	0.038476	118.813
Stopa 7	Ukup. prih. glavne del./ Ukupni dopunski prihodi	3.537736	3.078818	87.0279

ANALIZA FINANSIJSKIH STOPA (RATIO ANALYSIS)

		Prethodna godina	Izveštajna godina	Indeks	
Pokazatelji solventnosti					
	Tekuća stopa	Current Ratio	1.93	1.78	92.0545
	Acid stopa	Acid Ratio	0.88	0.80	91.2281
Pokazatelji zaduženosti					
	Stopa zaduženosti	Debt Ratio	2.21	2.04	92.2776
Pokazatelji aktivnosti					
	Prosečni period naplaćivanja	Average Collection Period	120.00	115.20	96
	Obrt ukupne aktive	Total Asset Turnover	0.58	0.56	96.875
Pokazatelji profitabilnosti					
	Neto marža	Net Margin	9.07%	13.04%	143.824
	Vraćanje ulaganja/aktive	Return on Assets	5.22%	7.28%	139.329

Specifični pokazatelji uspeha finansijskog menadžmenta sportske organizacije.

Za kalkulaciju finansijskih stopa potrebno je sačinjavanje bilansa. Odsustvo ovog finansijskog dokumenta u većini sportskih organizacija uslovljava da se takvi pokazatelji izračunavaju na osnovu podataka koje sadrže finansijski izveštaji o rezultatima poslovanja (prihodima i rashodima). To se može postići praćenjem neto finansijskih rezultata poslovanja (deficit ili suficit), strukture rashoda i prihoda, kao i definisanjem finansijskih stopa koje omogućuju nadzor nad promenama i apsolutnim vrednostima važnih finansijskih kategorija, na primer, kretanja plata i socijalnih doprinosa, i sl.

Andreff (1980) je definisao stope pokrivanja rashoda prihodima, koje omogućuju vrednovanje postizanja najvažnijih ciljeva finansijskog menadžmenta sportskih klubova.

Prva finansijska stopa prati da li klub uspeva da pokrije svoje funkcionalne rashode sredstvima koje uglavnom kontroliše klubski menadžment. Ova stopa se izračunava na osnovu podataka koje sadrži izveštaj o rezultatima poslovanja.

$$\text{Stopa 1} = \text{sopstveni prihodi} / \text{funkcionalni rashodi}$$

Druga stopa prati do koje mere okruženje kluba (država, lokalna zajednica/ opština, aktivno članstvo, pomažuće članstvo, sportski pokret, i privatne firme - sponzori) podržavaju i olakšavaju egzistenciju kluba:

$$\text{Stopa 2} = \text{spoljašnji prihodi} / \text{strukturni rashodi}$$

Treća stopa daje približno vrednovanje "produktivnosti" igrača, trenera i osoblja kluba, i u kojoj meri su klub i igrači nagrađeni:

$$\text{Stopa 3} = \text{prihodi sportskih takmičenja} / \text{nagrađivanje}$$

Četvrta stopa ukazuje na rentabilnost sportskih aktivnosti koje je klub organizovao ili u kojima je učestvovao:

$$\text{Stopa 4} = \text{prihodi sportskih aktivnosti} / (\text{nagrađivanje} + \text{rashodi sportske delatnosti})$$

Peta stopa prati da li su odnosi države i lokalnih zajednica sa klubom u plusu ili podbačaju:

$$\text{Stopa 5} = \text{javne dotacije} / \text{porezi, doprinosi i takse}$$

Šesta stopa ukazuje na procenat koji pokazuje udeo troškova uprave u ukupnim rashodima:

$$\text{Stopa 6} = \text{troškovi uprave} / \text{ukupni rashodi}$$

Sedma stopa je pokazatelj finansijskog položaja glavne/ sportske delatnosti kluba koji otkriva odnos prihoda osnovne-sportske delatnosti kluba prema ukupnim dopunskim prihodima;

$$\text{Stopa 7} = \text{ukupni prihodi glavne delatnosti} / \text{ukupni dopunski prihodi}$$

Gore definisane finansijske stope mogu se izračunati za različite "pogone" istog kluba ili sportskog društva, ili za različite uzastopne vremenske periode delovanja istog kluba (ili pojedinih njegovih sekcija). U primeru (videti u nastavku) dati su podaci o rezultatima poslovanja tri kluba u okviru jednog sportskog društva (za 2008. godinu). Na osnovu tih podataka dobija se sledeća slika uspeha finansijskog menadžmenta pomenu-tih klubova.

Tabela 3. Procena finansijskog uspeha kluba

Klubovi	A	B	C
Deficit (-) ili suficit (+)	+	+	+
Udeo suficita u prihodima	0.51	0.51	0.12
Udeo deficita u rashodima			
Stopa 1	0.96	0.50	0.74
Stopa 2	3.50	2.94	1.41
Stopa 3	0.35	...	0.40
Stopa 4	0.09	...	0.36
Stopa 5	3.17	-	1.29
Stopa 6
Stopa 7	0.12	0.00	2.40

Sva tri kluba su ostvarila suficit s tim da su klubovi A i B znatno uspešniji od kluba C. Poslovanje - finansijski menadžment kluba A je relativno najuspešnije: sopstveni prihodi ovde pokrivaju 96% (0.96) funkcionalnih rashoda, spoljašnji prihodi su 3,5 puta veći od strukturnih rashoda, javne dotacije (budžet, javni fondovi) su 3,17 puta veći od plaćenih dažbina (poreza i doprinosa). Ostali pokazatelji su povoljniji za klub C: prihodi sportskih takmičenja ovde pokrivaju 40% sredstava isplaćenih u vidu nagrađivanja (plate i honorari) trenera, stručnjaka, funkcionera i ostalog osoblja kluba, prihodi sportske delatnosti pokrivaju 36% sredstava namenjenih nagrađivanju i funkcionalnim rashodima sportske delatnosti. Pokazatelj 7 upozorava da klub C akcent svoje ukupne aktivnosti ima na glavnoj, sportskoj delatnosti dok su dopunske, van-sportske delatnosti u drugom planu (prihodi od sportskih aktivnosti su 2,4 puta veći od dopunskih prihoda). Sasvim je obrnut slučaj kod kluba A, koji glavninu svojih poslovnih inicijativa realizuje u van-sportskim delatnostima (prihodi glavne delatnosti čine samo 12% dopunskih prihoda).

LITERATURA

1. Andreff, W., J. L. Lenclos (1980). La gestion des clubs sportifs. In R. Thomas (ed.), *Sports et sciences*. Paris: Viget.
2. Andreff, W. (1985). Le muscle et la machine. *Culture technique*, no. 13.
3. Raič, A. (1994). *Osnove ekonomike fizičke kulture i sportskog menadžmenta*. Novi Sad: Fakultet fizičke kulture.

4. Zečević, M., Simićević, V., Simićević, Z. (1992). *Menadžment i finansije*. Beograd: Institut za internacionalni menadžment.

ANALYSIS OF FINANCE AND MARK OFF SUCCESS FINANCIAL MANAGEMENT

Any sports club organization is main tool for achieving his goals. If club's basic goal – to achieve standard business performances (work characteristics and business) – mark of efficiency his organization or his organizational diagnostics, demands maintenance on economic (finance) analysis. In this research, with assisted program FINMEN set an example of financial management analysis in sports organizations.

„Dan“, 18. februar 2010.

У СУСРЕТ НАУЧНИМ СКУПОВИМА ЦРНОГОРСКЕ
СПОРТСКЕ АКАДЕМИЈЕ

Пријављивање још траје

Седма међународна научна конференција и шести Конгрес Црногорске спортске академије под називом Трансформациони процеси у спорту одржаће се од 1. до 4. априла у хотелу „Плажа“ у Херцег Новом. Пријављивање за учешће на скуповима је у току, а до сада смо објавили наслове 46 радова. У данашњем броју објављује мо још седам: 47. Владимир Вуксановић (Факултет за физичку културу, Скопље): „Промјене максималног потенцијала снегена флексоре лакта након шестонедељног програмира-ног вјежбања са матрикс методом“; 48. Владимир Вуксановић, Јован Јовановски (Факултет за физичку културу, Скопље): „Промјене максималне снаге код флексора зглоба лакта након шестонедељног вјежбања са скраћеном амплитудом“; 49. Прим. др Вукосав Јоксимовић, прим. др Марија Јоксимовић (Дом здравља Беране), доц. др Добрислав Вујовић (Факултет за спорт и физичко васпитање, Никшић): „Сколнoза као деформитет кичменог стуба и могућност бављења спортом“; 50. Прим. др Марија Јоксимовић, прим. др Вукосав Јоксимовић (Дом здравља, Беране), доц. др Добрислав Вујовић (Факултет за спорт и физичко васпитање, Никшић): „Физичка активност ученика средње медицинске школе и њихов став о њеном значају“; 51. проф. др Грујо Бједковић (Факултет физичког васпитања и спорта, Пале), мр Изудин Тановић (Универзитет „Демал Биједић“, Мостар), мр Адмира Коничанин (Државни Универзитет, Нови Пазар), Ђорђе Арнаут (Институт „Симо Милошевић“, Игало): „Боди компози-торна анализа физичке грађе уз помоћ боди композицион анализера „гa-нита“ ТБФ-300 код дјецe с посебним потребама“; 52. Блаж Јереб, Стојан Бурник (Факултет за спорт, Љубљана): „Утицај аклиматизације на повећаној надморској висини на откуцаје срца“; 53. др Милан Нешић (Факултет за услужни бизнис Универзитета Едуконс, Сремска Каменица): „Цикло-туризам као садржај спорско-туристичке понуде Војводине“... *Т.Б.*