

Mr Ljubivoje Mladenović

ULOGA PREDUZETNIŠTVA I SPORTSKOG MENADŽMENTA U RAZVOJU KLUPSKOG PROFESIONALNOG SPORTA

Uvodna razmatranja

Profesionalni sport svoju veliku ekspanziju doživljava u poslednjih pedeset godina, a naročito intenzivan razvoj beleži u poslednjih desetak godina. Pored zemalja koje tradicionalno razvijaju profesionalni sport, pre svih SAD, Velika Britanija, Nemačka, Italija, Španija i Francuska, u taj proces su se uključile zemlje koje ranije nisu predstavljale sportske velesile, a danas igraju veoma značajnu ulogu u klupskom i reprezentativnom sportu. Klupski profesionalni sport beleži vrlo intenzivan razvoj u zemljama kao što su Grčka, Turska, Belgija, Holandija, Australija, Argentina, Brazil a poslednjih nekoliko godina Rusija i Kina.

Na intenzivan razvoj profesionalnog sporta uticalo je više faktora od kojih su najznačajniji sledeći:

- **ulazak krupnog kapitala u profesionalne sportske klubove** posebno u fudbalu, košarci, odbojci, ragbiju (američki fudbal), atletici, tenisu i sl.;

- **internacionalizacija sporta** i formiranje profesionalnih međunarodnih klupskih takmičenja (NBA, NFL, NHL, Evro liga, Uleb liga, Liga šampiona, Good year liga i dr.) koja traju praktično tokom čitave sezone;

- **izgradnja velikih i modernih sportskih objekata** otvorenog i zatvorenog tipa koji omogućavaju prisustvo velikog broja gledalaca i takmičenje tokom čitave sezone (stadioni sa podnim grejanjem, stadioni sa prekrivenim pokretnim krovom, multifunkcionalne sportske hale za više od dvadeset hiljada gledalaca, sa mogućnošću brze promene podloge za različita sportska takmičenja);

- **snažno prisustvo sponzora i proizvođača sportske opreme** koji prate sva međunarodna klupska takmičenja posebno u atraktivnim sportskim disciplinama;

- **veliko interesovanje medija** (posebno elektronskih) za atraktivan profesionalni sport i sportska takmičenja;

- profesionalna klupska takmičenja postaju **prvorazredan sportski događaj** u kome niko ne želi da izostane: vrhunski igrači, svetski proizvođači

sportske opreme, milioni gledalaca, predstavnici sveta biznisa, estradne zvezde, političari, a to sve sa bezbroj kamera prate najpoznatiji svetski mediji i TV stanice;

Klupski profesionalni sport je definitivno odneo prevagu nad reprezentativnim sportom nacionalnih selekcija, jer su evropska i svetska prvenstva jednom u dve ili četiri godine, a klupska međunarodna takmičenja najčešće jednom nedeljno a nekad i češće. Koliko je klupski profesionalni sport postao atraktivniji od reprezentativnog sporta svedoči podatak da su mnogi klubovi rasprodali sve svoje utakmice za unapred godinu dana, a da neke reprezentativne utakmice u istoj sportskoj grani i istoj zemlji se igraju pred polupraznim stadionima i halama.

Brzi razvoj i internacionalizaciju profesionalnog sporta omogućio je sve veći kapital uloženi u profesionalni sport, ali i sve veća uloga profesionalnog sportskog menadžmenta. Stvoren je jedan krug koji se sve više širi i međusobno uslovljava. Taj lanac počinje od toga da je za razvoj profesionalnog sporta potreban sve veći kapital, da sve veći uloženi kapital traži vrhunski profesionalni sportski menadžment, vrhunski sportski menadžment jedino može da napravi vrhunski sportski događaj, vrhunski sportski događaj privlači milionsku publiku direktno ili preko medija, milionska publika privlači velike sponzore, prisustvo velikog broja gledalaca i sponzora garantuje veliki prihod i profit i ponovo dolazimo na početak poslovnog kruga.

Uloga preduzetništva i investitora u razvoju klupskog profesionalnog sporta

Pod preduzetništvom se u ovom radu podrazumeva svrsishodna aktivnost započinjanja i razvijanja profitno orjentisanog posla od strane fizičkog ili pravnog lica.

Za preduzetničku aktivnost u sportu, a to znači i u klupskom profesionalnom sportu neophodno je da postoje određena pravila i uslovi za investiranje što, pre svega, podrazumeva postojanje jasno definisanih zakonskih uslova i normi, kao i jasno definisane ponude i tražnje za kapitalom i investicijama u okviru sportskog tržišta i sportskih organizacija.

Preduzetništvo u sportu se po svojoj suštini, obimu, strukturi i načinu ostvarivanja ne razlikuje od preduzetništva bilo koje druge privredne delatnosti. Sport i profesionalni klubovi nude preduzetnicima velike mogućnosti za razvoj novih poslovnih poduhvata i šanse za ostvarenje prihoda i profita. Veliki broj preduzetničkih programa profesionalni klubovi i investitori preduzimaju u vidu individualnih poslovnih poduhvata ili kroz programe zajedničkih ulaganja u

različite grane industrije sporta ali i kroz povezivanje sporta sa ostalim komplementarnim delatnostima:

- Veliki proizvođači sportske opreme razvijaju programe poslovne saradnje sa profesionalnim klubovima u kojima se kombinuje snaga brenda proizvođača opreme i brenda i tržišne snage i rejtinga profesionalnog kluba.

Proizvođač sportske opreme „Nike“ i FK Juventus sklopili su dvanesetogodišnji ugovor o globalnom partnerstvu. Potpisivanjem ovog ugovora „Nike“ dobija ekskluzivno pravo na korišćenje loga i prodaju sportske opreme i rekvizita sa logotipom FK Juventus, dok će klub potpisivanjem ugovora u navedenom periodu inkasirati 186,7 miliona Evra uz mogući bonus za trofeje (prvenstvo Italije i Liga šampiona) od 4,5 miliona Evra.¹

Isti proizvođač sportske opreme potpisao je sličan ugovor sa FK Mančester Junajted u iznosu od 200 miliona Funti. To su nezamislive cifre za period od pre pet ili pre dest godina.

- Biznis i preduzetništvo u sportu rastu po geometrijskoj progresiji. Preduzetništvo u sportu pored profita kao cilja ima i marketinšku promociju i publicitet. U tom procesu promocije i publiciteta koje poslovni ljudi i kompanije žele, nezaobilaznu ulogu imaju mediji.

Veliko interesovanje medija za sport, kao i mogućnost ostvarivanja značajnih prihoda dovelo je do tesnog povezivanja poslovnih aktivnosti velikih TV stanica i profesionalnih klubova.

FK Mančester Junajted u svom sastavu ima Mančester Junajted TV & Internet koja pruža navijačima i fudbalskim fanovima širom Velike Britanije (TV i Internet pretplata) i sveta (Internet preplata) mogućnost preplate na neke od 8 kanala Mančester Junajted TV. Pretplata za jednu prvestvenu utakmicu iznosi oko 8 £, dok na godišnjem nivou pretplata (u zavisnosti od kanala) iznosi od 90 £ do 170 £². FK Mančester Junajted od prodaje TV prava i PPV TV na godišnjem nivou ostvaruje prihod veći od 50 miliona Funti³.

Vlastite TV kanale u sastavu klubova imaju: Mančester Junajted, Real Madrid, Milan, Inter, Barselona, Čelzi, Marsej i Roma.

- Potreba za promocijom, otvaranjem novih tržišta i ostvarivanjem profita dovela je do sve intezivnijeg povezivanja poslovnih delatnosti profesionalnih klubova sa vodećim kompanijama iz velikog broja komplementarnih delatnosti kao što su: turizam i ugostiteljstvo, proizvodnja i prodaja hrane i pića, građevinarstvo, mobilna telefonija, bankarski poslovi, poslovi osiguranja i dr.

¹ Podatak preuzet sa oficijalnog sajta kluba www.juventus.com

² Podatak preuzet sa oficijalnog sajta kluba www.manutd.com

³ Zoran Avramović „Industrija fudbala“, strana 22

FK Mančester Junajted na osnovu zajedničkog programa sa Vodafo-
nom, jednim od najvećih svetskih operatora mobilne telefonije, ostvaruje
godišnji prihod od 30 miliona funti⁴. Kompanije iz oblasti telekomunikacija
inače puno ulažu u profesionalne fudbalske klubove – Fastweb – Juventus,
Telekom Italia Mobile – Milan, D1 - Šalke⁵ i sl.

FK Juventus kroz projekat zajedničkog ulaganja sa finansijskom insti-
tucijom Instituto Credito Sportivo i Italijanskom građevinskom kompanijom
Construzioni Generali Gilardi, otpočeo projekat izgradnje novog trenažnog
kompleksa i komercijalnog parka sa poslovno-zabavnim sadržajem, pod na-
zivom „Mondo Juve“ u vrednosti od oko 300 miliona funti⁶.

Primena savremenog sportskog menadžmenta u razvoju profesio- nalnih klubova

Razvoj preduzetničkih programa predstavlja samo okvir pojedinačne in-
vesticione aktivnosti. Da bi se ideja realizovala neophodan je profesionalni me-
nadžment pristup koji predstavlja osnov za koordinaciju svih potrebnih aktiv-
nosti za realizaciju preduzetničkih i investicionih namera u formi biznis plana,
studije izvodljivosti, investicione studije i sl.

Sportski menadžment u ovom radu biće tretiran kao proces planiranja,
organizovanja, vođenja i kontrolisanja aktivnosti klubova, kroz korišćenje svih
raspoloživih resursa da bi se ostvarili klupski ciljevi na efikasan i efektivan
način. Takođe, sportski menadžment u profesionalnom sportskom klubu
obuhvata i kompletnu upravljačku strukturu čiji je zadatak realizacija sportskih
i poslovnih aktivnosti kluba. Ta upravljačka struktura najčešće obuhvata
skupštinu kluba, upravni odbor i izvršni menadžment počev od generalnog me-
nadžera do funkcionalnih menadžera.

Razvoj i internacionalizacija profesionalnog sporta, kao i prisustvo ve-
likog broja institucionalnih i individualnih investitora koji žele da investiraju
kapital u profesionalni sport zahtevali su neophodnost postojanja vrhunskog
profesionalnog sportskog menadžmenta.

Sportski menadžment se po sadržaju, aktivnosti, metodi i tehnologiji ne
razlikuje mnogo od menadžmenta ostalih privrednih grana, kao što se ni me-
nadžment u profesionalnom sportskom klubu ne razlikuje od menadžmenta u
bilo kojoj drugoj kompaniji.

⁴ Svi podaci vezani za FC Mančester Junajted preuzeti su sa oficijalnog sajta kluba www.manutd.com

⁵ Zoran Avramović „Industrija fudbala“, strana 20

⁶ Podatak preuzet sa oficijalnog sajta kluba www.juventus.com

Profesionalni menadžment pristup je osnovni preduslov za unapređenje sportskih i poslovnih aktivnosti kluba, optimalno funkcionisanje kluba, kao i stalnu racionalizaciju procesa rada i ostvarivanje pozitivnih rezultata poslovanja. Profesionalni sportski menadžment ima za cilj da istakne menadžersku aktivnost i menadžersku odgovornost ljudi koji se bave realizacijom glavnih sportskih i poslovnih funkcija u klubu: osnovna sportska delatnost, finansije, marketing, organizacija i razvoj, poslovi kogistike i sl.

Menadžment pristup u organizovanju sportskih aktivnosti

Rastući zahtevi profesionalnog sporta, konstantan porast broja utakmica koje sportski klubovi odigravaju tokom sezone (nekada i dve do tri utakmice tokom sedam dana) kao i nova trenažna tehnologija i oprema koja se primenjuje u sportskom treningu i takmičenju bili su uzrok značajnih promena u upravljanju trenažnim procesom. Primena novih tehnologija i metoda u trenažnom procesu omogućili su značajno podizanje kvaliteta i inteziteta treninga neophodnih za vrhunske sportske rezultate. Istovremeno omogućava se konstantno praćenje i izrada preciznih analiza i statističkih podataka kako učinka igrača i tima, tako i zdravstveno-fiziološkog biltena o zdravstvenom stanju profesionalnih sportista tokom treninga i takmičenja.

Vrhunski rezultati i kvalitet koji ostvaruju sportski klubovi su presudan elemenat koji određuje nivo atraktivnosti kluba kako za širu publiku tako i za investitore. Profesionalni sportski klubovi ulažu značajna finansijska sredstva za modernizaciju trenažnih centara u kojima pored sportskih terena i objekata postoji i veliki broj laboratorija i dodatnih objekata u kojima rade stručnjaci iz različitih oblasti u cilju stvaranja najoptimalnijih uslova za postizanje vrhunskih rezultata.

Ilustrativan je sledeći primer: FK Barcelona višestruki šampion Španije, bila je suočena sa rezultatskom krizom – poslednjih pet sezona nije osvojila niti jedan trofej. Loši rezultati su se odrazili i na sveukupno poslovanje kluba: 2003. god. klub je prvi put u poslednjih dvadeset godina prodao manje od 50.000 pretplatnih karata, prihodi od prodatih TV prava i pretplatne televizije su značajno opali. Takođe je nekoliko značajnih sponzora raskinulo ugovore. Rukovodstvo kluba je bilo prinuđeno da podnese ostavke.

Svega osam meseci kasnije, novi menadžment kluba na čelu sa Džoanom Laportom uspeo je da prevaziđe probleme na sportskom i poslovnom planu. Dovodjenje super zvezde Ronaldinja i još nekolicine izuzetno kvalitetnih igrača dovelo je FK Barcelonu na prvo mesto nacionalnog šampionata i ne samo to, FK Barcelona po mišljenju mnogih igra najbolji fudbal što predstavlja dodatni

kvalitet. Dobri sportski rezultati usloveli su povećanu prodaju pretplatnih (76.000) i pojedinačnih karata (prosečna posećenost utakmica kluba je 92%) kao i uvećanje prihoda od prodatih TV prava i PPV TV za 30% u odnosu na predhodne sezone.⁷

Uloga sportskog marketinga

Vreme kada su sportski klubovi kao jedini cilj imali ostvarivanje dobrih sportskih rezultata je davno prošlo. Danas, sa profesionalizacijom sporta, sportski klubovi su postali preduzeća sa jakim i snažnm brendovima i izraženom tržišnom orijentacijom, koju potvrđuju veliki broj navijača i brojnih korisnika njihovih proizvoda i usluga. Globalizacija i intrenacionalizacija sporta u velikoj meri su uticale na promenu poslovne i marketing filozofije profesionalnih klubova. Klubovi, kao svetski poznati brendovi, poput miltinacionalnih kompanija iz drugih grana, konstantno ulažu napore i preduzimaju poslovne aktivnosti u cilju osvajanja novih tržišta.

Marketing kluba postaje dominantna poslovna aktivnost. Marketing obezbeđuje sredstva za funkcionisanje i poslovanje kluba kroz sponzorstvo, advertajzing i druge promotivne aktivnosti, unapređuje tržišnu poziciju i imidž kluba i igra ključnu ulogu u formiranju brenda kluba i igrača.

Brojni su primeri marketing aktivnosti na nacionalnom i međunarodnom planu:

- FK Mančester Junajted od generalnog sponzora Vodafon inkasira godišnje 30 miliona funti

- FK Juventus je potpisao ugovor o sponzorstvu sa Holanskom kompanijom Oil Invest za nastupe u U.E.F.A tekmičenju, Kupu Italije i Super Kupu Italije u iznosu od 5,5 miliona Evra i bonus od 2,5 miliona Evra za osvajanje Lige Šampiona. Period trajanja ugovora je godinu dana

- Veliki broj najpoznatijih evropskih fudbalskih klubova svoje pripremne utakmice igra van Evrope u Kini, SAD ili Japanu

- Najpoznatiji klubovi NBA lige predsezonske utakmice, poslednje tri godine igraju u Japanu;

- Veliki klubovi se prosto utrkuju u otvaranja klupskih prodavnica za prodaju sportske opreme u zemljama sa azijskog kontinenta

⁷ Podatak preuzet sa oficijanog sajta kluba www.bercelona.com

Finansiranje i finansijski menadžment kluba

Obezbeđivanje finansijskih sredstava za funkcionisanje i poslovanje sportskih klubova je primarni cilj rukovodstva kluba. Za ostvarivanje vrhulskih sportskih rezultata i rejting kluba na sportskom tržištu neophodna su značajna finansijska sredstva.

Navešćemo primer poslovanja fudbalskog kluba Sijetl Mariners (američki fudbal) iz koga se vidi značajan rast troškova kluba za šta je bilo potrebno obezbediti sve veća finansijska sredstva. Posebno su rasli troškovi za plate igrača.⁸

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Sportske operacije						
Plate igrača	32,612	20,918	29,732	39,313	43,815	52,392
Operacije tima	5,200	3,825	5,219	4,530	5,353	6,281
Skauting/razvoj igrača	6,458	5,205	6,030	6,375	7,017	7,606
Ostale operacije						
Operacije stadiona	1,898	1,388	1,864	2,777	3,383	3,888
Marketing, publikacije	3,186	2,663	2,819	4,239	4,859	5,990
Opšti i administrativni troškovi	5,501	4,798	5,385	6,765	7,395	7,430
Takse	411	178	1,324	1,274	1,197	1,230
Taksa na luksuz				613	3,364	3,417
<i>Ukupni operativni troškovi</i>	55,266	34,771	52,373	65,886	76,383	88,234
<i>Ostali troškovi</i>						
Bonusi igrača	4,540	2,049	5,019	5,164	5,025	3,572
Amortizacija					9,237	6,176
Ukupni troškovi	59,806	36,820	57,392	71,050	90,645	97,982

Profesionalni klubovi se finansiraju iz različitih izvora :

- sopstvenih izvora (samofinansiranje) – prodaja ulaznica, prodaja tv prava, prodaja sportske opreme sa imenom kluba i igrača i dr.
- eksternih izvora (sponzorstva, donacije, krediti, investicije i dr.)
- iz budžeta države ili lokalne samouprave- karakteristično za države sa nedovoljno razvijenom sportskom indusrijom i tržišnom orijentacijom
- iz sredstava kompanija koje su vlasnici ili glavni finansijski sportskih klubova (marketing kao osnovni razlog povezivanja) - FK PSV – Philips, KK Hemofarm – Hemofarm koncern, KK Fortitudo – Fortitudo i dr.

⁸ Izvor, Sport Economics, Rodney D. Fort

- sredstva individualnih investitora – FK Chelsea - Roman Abramovič, FK Juventus - Porodica Anjeli, FK Inter - Masimo Morati, KK Sacramento Kings - braća Melof i dr.

Mali broj klubova objavljuje svoje poslovne rezultate, osim onih koji su akcionarska društva i koji su zbog toga dužni da objavljuju svoje finansijske podatke. Navešćemo primer strukture prihoda i troškova KK San Antonio Spars⁹

	U toku sezone	U toku plejofa	SAOne, Inc.
Prihodi			
<i>Ulaznice</i>	20,055,648	3,020,335	797,559
<i>TV prava</i>	24,126,334	1,275,017	1,127,701
<i>Prihodi arene</i>	4,497,040	296,999	111,810
<i>Licence za NBA opremu i drugi prihodi</i>	4,577,065	283,905	172,485
Ukupni prihodi	53,256,087	4,876,256	2,209,555
Troškovi			
<i>Plate igrača</i>	26,917,914		
<i>Advertajzing, promocija</i>	7,311,916	349,459	468,378
<i>Druge plate</i>	5,574,112	233,452	260
<i>Kamate</i>	3,180,312		
<i>Obaveze prema ligi</i>	3,569,964	1,366,242	182,041
<i>Porez</i>	2,233,891	187,883	28,617
<i>Prihod koji se deli</i>			892,901
<i>Administrativni troškovi</i>	7,047,850	389,299	101,335
Ukupni troškovi	55,835,959	2,526,335	1,673,532
Profit pre depresijacije	-2,579,872	2,349,921	536,023

Navedeni iznosi prihoda i troškova su se poslednjih godina uvećali dva do tri puta, sa tendencijom daljeg rasta.

Razvoj profesionalnih klubova i poboljšanje njihovog materijano-finansijskog stanja, kao i povećanje tržišne vrednosti kluba omogućilo je pojava i razvoj akcionarstva u sportu. Akcije profesionalnih klubova, u razvijenim zemljama (EU i SAD), predmet su svakodnevnih berzanskih transakcija. Znatno broj svetski poznatih klubova je u vlasništvu velikih kompanija ili individualnih investitora. Najbolji primer za taj fenomen je Mančester Junajted. Struktura njegovog akcionarskog kapitala je sledeća¹⁰ :

⁹ Izvor, Sport Economics, Rodney D. Fort

¹⁰ Podatci preuzeti sa oficijalnog sajta kluba www.manutd.com

Akcionari

- JP McManus i John Magnier su najveći akcionari Mančester Junajteda sa vlasništvom od 29% akcija.

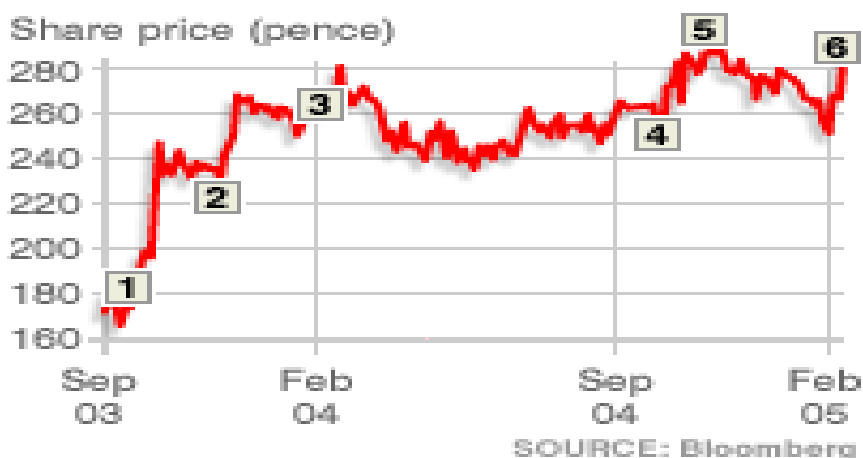
- Malcom Glazar, istovremeno i vlasnik NFL kluba Tampa Bay Buccaneers, poseduje 28,2 % akcija

- Rupert Murdoch (vlasnik TV kuće SKY) poseduje 13% akcija kluba

- Pored njih postoji veliki broj malih akcionara – oko pet miliona akcionara

Glazar je na primer ponudio 800 miliona Funti (1,5 miliona\$) za pružanje 75% akcija Man Utd, a Mardok je ponudio više od jedne milijarde funti, ali su obe ponude odbijene.

Evidentan je konstantan rast vrednosti akcija Man Utd u poslednjih pet godina – od 125£ do 270£ po akciji, što se može videti na sledećem grafikonu.



Rast cene akcija Man Utd

Značaj poslovne logistike u organizaciji i funkcionisanju kluba

Za realizaciju sportskih i poslovnih ciljeva kluba veoma je važna poslovna logistika kluba posebno u oblasti podrške razvoja tehničkih uslova za odvijanje sportskih aktivnosti kluba, ali isto tako i u oblasti marketinga, PR, medijske podrške, finansija i računovostva, vođenje sportske statistike kluba i igrača, uvođenja kompjuterizovanog informacionog sistema u svim sferama rada, poslovanja i komunikacije (Intraneta i Interneta).

Profesionalni klupski sport i uloga medija

Sport je pre svega događaj koji u arenama (halama), na stadionima i drugim sportskim borilištima privlači publiku u velikom broju. Međutim, tek sa uključivanjem elektronskih medija u sport omogućen je veći prodor i razvoj profesionalnog sporta i to kroz formiranje nove, znatno masovnije grupe korisnika sportkih proizvoda i usluga – tzv. indirektna publika.

Elektronski mediji su direktnim prenosima sportskih događaja razvili interesovanje široke populacije korisnika, ali su takođe imali i presudnu ulogu u privlačenju velikog broja investitora i sponzora, koji sportske događaje i prisustvo medija za svoju promociju.

Veliki klubovi ostvaruju značajne prihode upravo od prodaje TV prava na prenose svojih utakmica

- Fudbalski Klub Juventus je prodao pravo na prenose svih utakmica Italijanskog prvenstva na teritoriji Italije u periodu tri godine (2004-2005, 2005-2006, 2006-2007) TV kompaniji Mediaset Group za iznos od 32 miliona Evra.

TV kompanija SKY je sklopila ugovor sa FK Juventus da van Italije prenosi prvenstvene utakmice koje FK Juventus igra kod kuće, kao i utakmice na gostovanjima koje igra protiv klubova sa kojim ova kuća ima ugovor. Ugovor je sklopljen na tri godine (2004-2005, 2005-2006, 2006-2007), sa mogućnošću da se on produži. Vrednost ugovora iznosi 46 miliona evra¹¹.

- Osvajač Lige šampiona od TV prava inkasira nešto više od 20 miliona Evra, dok Evropska kuća fudbala od prodaje TV prava prenosa i specijalnih emisija širom sveta inkasira blizu 500 miliona Evra¹²

Mogućnosti razvoja preduzetništva i sportskog menadžmenta u klubovima u Srbiji i Crnoj Gori

Zaostajanje našeg profesionalnog sporta za evropskim i svetskim dostignućima i tendencijama u poslednjih dvadesetak godina je evidentno. To se posebno uočava na području sportskih i poslovnih rezultata naših profesionalnih klubova čak i u onim granama u kojima smo postizali vrhunske međunarodne rezultate. Do nedavno klupski prvaci Evrope (FK Crvena Zvezda, KK Partizan, RK Metaloplastika, VK Bečej i VK Partizan) danas jedva prolaze kvalifikacije za ulazak među 16 ili 32 evropska klub. Za razliku od nas, brojni klubovi iz zemalja koje su učile fudbal ili košarku od naših klubova, danas su redovni članovi završnice evropskih klupskih takmičenja na koje je jedino us-

¹¹ Podatak preuzet sa oficijalnog sajta kluba www.juventus.com

¹² Podatak preuzet sa oficijalnog sajta lige šampiona www.championsleague.com

merena medijska i poslovna pažnja (košarkaški i fudbalski klubovi iz Grčke, Turske i dr.)

Na zaostajanje naših klubova u razvoju profesionalnog sporta i sportskog menadžmenta za savremenim svetskim tokovima i trendovima iz ove oblasti uticao je veliki broj faktora:

- Nepostojanje jasno definisanih zakonskih okvira koji bi omogućili i podstakli preduzetničke aktivnosti unutar profesionalnih klubova.

- U našim uslovima profesionalni sport, posebno u atraktivnim sportskim disciplinama, već decenijama koristi samo forme ulaganja kao što su donatorstvo, sponzorstvo i sl.

- Imovinsko-pravni status klubova u Srbiji, kao nosioca razvoja sporta, nije definisan. Profesionalni klubovi su po pravilu organizovani kao udruženja građana, bez jasno definisanih prava i obaveza ljudi koji njima rukovode.

- Profesionalni klubovi u Srbiji kao udruženja građana ne obezbeđuju preduzetničku i investicionu sposobnost od strane samog udruženja i njegovih članova, jer najveći broj članova udruženja nije uložio nikakva sopstvena sredstva za rad, funkcionisanje, poslovanje i razvoj kluba. U takvoj situaciji se ne može očekivati razvoj preduzetništva i preduzetničke odgovornosti kluba kao udruženja građana.

- Klubovi nemaju jasno definisane sportsko-poslovne strategije funkcionisanja i razvoja, i uglavnom su orjentisani na funkcionisanje u okviru jedne takmičarske sezone. Finansijska sredstva, najčešće, obezbeđuju iz sponzorskih i donatorskih sredstava, dok su sredstva iz sopstvenih izvora (prodaja karata, opreme, TV prava u domaćem takmičenju i sl.) minimalna i ne pokrivaju ni najosnovnije troškove.

- Mali je broj privatnih profesionalnih klubova iza kojih stoji respektabilan privatni kapital, dovoljan za tekuće poslovanje i razvoj.

- Zanemarljiv je broj kvalifikovanih i stručnih kadrova u klubovima iz oblasti sportskog menadžmenta, jer do skora nisu postojale visoke škole ili fakulteti iz tih oblasti. Profesionalne klubove uglavnom vode bivši sportisti i igrači tih klubova, što samo po sebi nije dovoljno za efikasno i uspešno upravljanje sportsko-poslovnim aktivnostima kluba.

Na našim prostorima nije uobičajeno da se koriste negativna i pozitivna iskustva drugih iz bližeg i daljeg okruženja. Dok ne primenimo iskustva u preduzetništvu i profesionalnom sportskom menadžmentu vodećih evropskih klubova ostaćemo na marginama procesa koji je obuhvatio čitav svet: sport je vrhunsko takmičenje, vrhunski kvalitet, vrhunski medijski događaj, veliki biznis i jedna od vodećih industrija. Kada ćemo to shvatiti i prihvatiti ostaje da se vidi.

LITERATURA

- Milan Tomić, *Menadžment u sportu*, Astimbo, Beograd 2001.
- Mate Bertoliči, *Ekonomika i menadžment sporta*, Hrvatska akademija znanosti i umetnosti, Zagreb 1997.
- Edita Kastratović, *Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2004.
- Zoran Avramović, *Industrija Fudbala*, 2004.
- Sport Economics, *Rodney D. Fort*, Prentice hall, New Jersey, 2000.
- Oficijalni sajtovi:
FK Mančester junajted
FK Juventus
FK Čelzi
KK Barselona
KK San Antonio
Lige šampiona

Ljubivoje Mladenović

THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP AND SPORT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SPORT IN CLUBS

ABSTRACT

Development of professional sport experienced the important transformation in the last fifty years. The key factors of transformation were involvement of entrepreneur, business people and individual investitures in sport. In this period sport became extraordinary attractive per direct and indirect audience with help broadcasting. This attracted lot of investitures and sponsors not just in order of making profit but also in order of personal promotion. Professional sport and investitures were joined and made great business and one of the most development industry in the world, sport industry. All of these contributed faster development professional sport specially in North America and Europe in the most attractive sport area: football, basketball, tennis, athletic etc. That attracted lot of investitures and sponsors not just in order to make a profit but also in order with there personal media promotions. This trend expanded and area of Former Yugoslavia, and today of Serbia and Montenegro, with specific limits and exceptions.