

PROCJENA ZATEČENOG STANJA U PROFESIONALNOJ SPORTSKOJ ORGANIZACIJI NA TEMELJU ODABRANIH FINANCIJSKIH POKAZATELJA (na hipotetskom primjeru)

Danijela Bonacin¹, Mujo Dacić² i Dobromir Bonacin³

¹ Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu, BiH

² BSC, Sarajevo, BiH

³ Kineziološki fakultet Univerziteta u Travniku, BiH

Stručni rad

Sažetak

Za potrebe ovog rada formiran je **hipotetski primjer** u kojemu glavni menadžer tek dolazi u klub (sportsku organizaciju) i zatiče određeno stanje, o čemu mu je podneseno izvješće od strane stručnjaka za financijsko poslovanje. Na temelju **zatečenog stanja**, treba donijeti bitne odluke o tome na koji način poslovati dalje. Naravno da je za tako nešto potrebno poznavanje većeg broja parametara i mnogih uvjeta koji su do tog stanja doveli, ali se dio tih informacija može prikupiti «u hodu». Temeljne informacije, koje mogu osigurati barem početne odluke, ocrtavaju sliku kojom je moguće početi sistematično i ozbiljno planiranje. Pokazatelji o likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti, mogu pomoći zaključiti je li sportska organizacija u stanju, primjerice, podmiriti svoje kratkoročne obaveze, zatim do koje se granice financira iz tuđih sredstava, koliko učinkovito upotrebljava svoje resurse, koliko prihoda ostvaruje po jedinici rashoda, kako posluje itd.,... Krajnji cilj je zarada i eventualno vrhunsko sportsko postignuće, što bi trebalo ići «ruku pod ruku» jedno s drugim, a i omogućiti plasman sportskog proizvoda (rezultata, sportaša, brenda,...).

Cljučne riječi: financije, pokazatelji, sportska organizacija

Uvod

Današnji svijet je svijet brzine. Sve oko nas neprestano se mijenja; nova tehnologija, nova kultura i subkultura, novi ljudi,... Vrijeme postaje ključni faktor, sve smo ga više svjesni, kao što smo svjesni i vala informacija različitih vrsta koje nas bombardiraju ali nam, isto tako, omogućavaju snalaženje u tako promijenjenom prostoru. Sve to nužno mora ući u naš „plan za budućnost“ u cilju adekvatnog kvalitetnog aktivnog djelovanja jer nema rezultata bez aktivnosti niti ima kvalitetnih rezultata bez točnih i pravovremenih informacija. Ono što se u današnjem svijetu najviše cijeni je **dobit** – bilo koje vrste, stoga **su gospodarski tj. financijski pokazatelji među najvažnijima** ako želimo dobiti sliku o predmetu naših interesa. Naravno, za cjelovitu sliku potrebno je uzeti puno više parametara, no i ovako izdvojeni mogu dati sasvim pristojnu sliku o onome što nas zanima.

Cilj

Prilikom analiziranja sportske organizacije, nužno je prikupiti relevantne podatke o njenim poslovnim aktivnostima i operacijama. Ti podaci obuhvaćaju različite ekonomske i druge informacije od prepoznavanja karaktera posla kojim se poduzeće (sportska organizacija) bavi preko prošlosti poduzeća i karaktera njegovog menagementa sve do aktualnih planova i planova za budućnost.

No, prvi korak u analizi odnosi se na organizacijsku i poslovnu strukturu sportske organizacije. Kako bi se bilo koji problem riješio, potrebno je prije svega odrediti i izdvojiti temeljne stavke koji se tiču istog, a u svrhu pojašnjenja aktivnosti vođenih u procesu dolaženja do rezultata. Stoga je cilj ovog rada, putem određenih, odabranih parametara praćenja financijskog stanja u sportskoj organizaciji procijeniti zatečeno stanje u sportskoj organizaciji u svrhu donošenja adekvatnih odluka s krajnjim ciljem optimizacije funkcioniranja sportske organizacije.

Metode

Za potrebe ovog rada formiran je hipotetski numerički primjer u kojemu sportski menadžer prilikom dolaska u sportsku organizaciju zatiče određeno stanje. Financijski stručnjak mu predaje izvješće (Tablica 1.). Do rezultata se došlo uvrštavanjem podataka iz izvještaja, u postojeće formule korištenih pokazatelja. **Pokazatelj (engl. ratio)** u poslovnoj ekonomiji je **mjerilo** (instrument mjerenja količine neke kvalitete, primjerice rentabilnosti) i **mjera** (količina kvalitete, primjerice rentabilnosti kapitala od 5%) ekonomskih pojava i procesa, izražen u obliku relativnog broja. Pokazatelji imaju ulogu instrumenta istraživanja, odlučivanja, prosuđivanja, instrumenta spoznaje i praktičnog djelovanja.

Neizostavan su, a ponekad i jedini mogući instrument zadavanja ciljeva, poslovnog planiranja, kontrole i informiranja. Izbor pokazatelja rješava se na različite načine a koncepcija hijerarhije predupravljačkih veličina kao suvremeni način tumačenja poslovnih pojava i procesa podloga je za izbor relevantnih pokazatelja. Primjenom te koncepcije rješava se i pitanje međusobnog odnosa pokazatelja. (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001.). Slijedeći pokazatelji su smatrani bitnima za prepoznavanje slike stanja bitne za financijski menadžment sportske organizacije: Pokazatelji likvidnosti (eng. liquidity ratios) koji mjere sposobnosti poduzeća da podmiri svoje dospelje kratkoročne obveze. *Koeficijent tekuće likvidnosti* (može li sportska organizacija podmiriti svoje kratkoročne obaveze). *Koeficijent ubrzane likvidnosti* (može li sportska organizacija podmiriti dospelje obveze bez prodaje zaliha). Pokazatelji zaduženosti (eng. leverage ratios) koji pokazuju strukturu kapitala i načine na koje poduzeće (sportska organizacija) financira svoju imovinu. *Koeficijent zaduženosti* (koji je postotak imovine nabavljen zaduživanjem), *koeficijent vlastitog financiranja* (koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala), *odnos duga i glavnice* (ukazuje na moguće poteškoće pri vraćanju posuđenih sredstava i plaćanju kamata).

Pokazatelji aktivnosti (eng. activity ratios) mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse. *Koeficijent obrta ukupne imovine* (koliko tvrtka uspješno koristi imovinu s ciljem stvaranja prihoda), *koeficijent obrta dugotrajne imovine* (koliko uspješno tvrtka koristi dugotrajnu imovinu s ciljem stvaranja prihoda), *keficijent obrta kratkotrajne imovine* (efikasnost kojom poduzeće rabi kratkotrajnu imovinu za stvaranje prihoda), *koeficijent obrta zaliha* (koliko se puta zalihe obrnu u tijeku jedne godine). Pokazatelji ekonomičnosti (mjere odnos prihoda i rashoda). *Ekonomičnost ukupnog poslovanja* (odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda), *ekonomičnost poslovnih aktivnosti* (odnos poslovnih prihoda i poslovnih rashoda), *ekonomičnost financiranja* (odnos financijskih prihoda i financijskih rashoda), *ekonomičnost izvanrednih aktivnosti* (odnos izvanrednih prihoda i izvanrednih rashoda). Pokazatelji profitabilnosti (rentabilnosti) pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća. *Brutto marže profita* (odražava odnos cijene, obujma roba i troškova), *netto marža profita* ukazuje na sposobnost managementa u vođenju poduzeća, *stopa povrata imovine* (pokazuje kolika je intenzivnost imovine poduzeća), *stopa povrata glavnice* (pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala).

Rezultati

Tablica 1. Stanje koje je po svom dolasku zatekao novi top-menadžer

ZATEČENO STANJE	Iznosi
Zalihe (neprodano) =	300000
Kratkotrajna imovina =	100000
Dugotrajna imovina =	900000
Ukupna imovina = zalihe + kratkotrajna + dugotrajna =	1300000
Dugoročne obveze (kreditni) =	500000
Kratkoročne obveze (plaće, grijanje,...) =	120000
Ukupne obveze (dugoročne + kratkoročne) =	620000
Glavnica (ukupna imovina - ukupne obveze) =	680000
Poslovni prihod (po osnovnoj djelatnosti) =	200000
Financijski prihod (reklame, ulaznice, sponzorstva, kamate, posudba, krediti...) =	50000
Izvanredni prihodi (prodali igrača neočekivano) =	40000
Ukupni prihodi =	290000
Poslovni rashodi (troškovi poslovanja) =	110000
Financijski rashodi (troškovi plaćanja, kamate,...) =	40000
Izvanredni rashodi (igrač prestao igrati) =	30000
Ukupni rashod =	180000
Brutto dobit (ukupni prihod - ukupni rashod) =	110000
Netto dobit (brutto dobit - porez npr. 30 %) =	77000

Na temelju navedenih pokazatelja (tablica 1 i 2) može se zaključiti da sportska organizacija kratkotrajnom imovinom ne može pokriti kratkoročne obaveze, što znači da je akutni prihod slab (KTL). Vidi se i da su zalihe relativno velike u odnosu na imovinu, što znači da je plasman slab, pa time i zarada (KUL). Moglo bi se kazati da je *likvidnost nezadovoljavajuća*. Zaduženost je također znatna (KZ) jer je vrijednost obaveza gotovo 50 % ukupne vrijednosti, pa je i koeficijent vlastitog financiranja nizak (KVF). Tako

se može kazati da je za pretpostaviti da je sportska organizacija «pokrivala» *svoje potrebe zaduživanjem*, što nikako nije dobro. *Pokazatelji aktivnosti, međutim, nisu tako loši*, jer ukupni prihod (290000) ipak može zadovoljiti određeni dio potreba, pa bi trebalo malo više poraditi na utvrđivanju uzroka prethodnih zaduživanja. *Ekonomičnost poslovanja*, pak, nije baš najbolja, za što su navjerojatnije odgovorni visoki ukupni troškovi (180000) i među njima poslovni rashodi (110000).

Tablica 2. Financijski pokazatelji (svi su pokazatelji izraženi kao postoci)

Likvidnost (mogućnost plaćanja)		Ekonomičnost (efikasnost poslovanja)	
KTL (koeficijent tekuće likvidnosti)	83.33	EUP (ekonomičnost ukupnog poslovanja)	161.11
Kratkotrajna imovina	100000	ukupni prihod	290000
kratkoročne obaveze	120000	ukupni rashod	180000
KUL (koeficijent ubrzane likvidnosti)	-166.67	EPA (ekonomičnost poslovnih aktivnosti)	181.82
kratkotrajna imovina - zalihe	-200000	poslovni prihodi	200000
kratkoročne obaveze	120000	poslovni rashodi	110000
Zaduženost (ukupni dugovi)		EF (ekonomičnost financiranja)	125.00
KZ (koeficijent zaduženosti)	47.69	financijski prihodi	50000
ukupne obaveze	620000	financijski rashodi	40000
ukupna imovina	1300000	EIA (ekonomičnost izvanrednih aktivnosti)	133.33
KVF (koeficijent vlastitog financiranja)	52.31	izvanredni prihodi	40000
glavnica	680000	izvanredni rashodi	30000
ukupna imovina	1300000	Profitabilnost (mogućnost zarade)	
ODiG (odnos duga i glavnice)	91.18	MP (marže profita)	37.93
ukupne obaveze	620000	brutto dobit	110000
glavnica	680000	ukupni prihodi	290000
Aktivnost (raspoložive vrijednosti)		NMP (netto marže profita)	26.55
KOUI (koeficijent obrta ukupne imovine)	22.31	netto dobit	77000
ukupni prihod	290000	ukupni prihodi	290000
ukupna imovina	1300000	SPI (stopa povrata imovine)	5.92
KODI (koeficijent obrta dugotrajne imovine)	32.22	netto dobit	77000
ukupni prihod	290000	ukupna imovina	1300000
dugotrajna imovina	900000	SPG (stopa povrata glavnice)	11.32
KOKI (koeficijent obrta kratkotrajne imovine)	290.00	netto dobit	77000
ukupni prihod	290000	glavnica	680000
kratkotrajna imovina	100000		
KOZ (koeficijent obrta zaliha)	66.67		
poslovni prihod	200000		
Zalihe	300000		

Čini se također i da izvanredni i financijski prihodi igraju relativno malu, iako naglašeno pozitivnu ulogu u svemu. Konačno, *profitabilnost*, je osrednja i omogućava razmišljanje o novim modelima poslovanja, kako bi se iz funkcija organizacije izvukao maksimum. Očito je da netto dobit postoji, iako je relativno mala, pa samo temeljem dobiti nije moguće vraćati visoke obaveze iz prethodnih razdoblja.

Rasprava

Sport je sustavna ljudska aktivnost u kojoj dominira iskazivanje specifičnih vještina i znanja realizacije gibanja usmjereno ka postizanju nekog natjecateljskog sportskog rezultata. (Bonacin, 2006.) Sustav sporta u Hrvatskoj obuhvaća tjelesnu i zdravstvenu kulturu, natjecateljski sport, sportsku rekreaciju te kineziterapiju i sport invalida (Bartolucci, 2003.). Organizacijska struktura sporta sastoji se u formiranju različitih sportskih organizacija kao npr. *sportski klub*, *sportsko društvo*, *sportsko udruženje*, *sportski savez*, *savez sportova* (Malacko i Rađo, 2004.).

U suvremenom društvu sport ima značajnu društveno-ekonomsku ulogu kroz sva svoja područja. Humanističke funkcije očituju se kroz zdravstvenu, sociokulturnu, odgojno-obrazovnu, političku i druge. Ekonomski učinci ostvaruju se na makro i mikro razini. Na makro razini predstavljaju ukupne ekonomske vrijednosti koje sport generira na razini zemlje ili unutar gospodarske djelatnosti. Na mikrorazini ostvaruju se ekonomski učinci neposredno putem sportskih organizacija. Efekti sporta manifestiraju se i na proizvodnju i potrošnju sportskih proizvoda i usluga. (Bartolucci, 2003) Pojam **sportske organizacije** može se definirati kao sustav s upravljanjem kojim se ostvaruju određeni sportski ciljevi. Može se osnovati kao: **udruga** ili tzv. neprofitna organizacija (koja ima pretežno društveni karakter i koja profit ne upućuje akcionarima već ga zadržava i investira u razvoj sporta i same sebe pri čemu je profit je tu samo jedna od strategija dolaženja do cilja) ili kao **poduzeće** ili profitna organizacija tj. organizacija fizičkih lica, sportskih organizacija itd kojoj je najbitniji profit jer je profit cilj svakog biznisa.

Sportski rezultat tu je resurs za biznis – ulaznice, kupoprodaje sportaša, profit od marketinga, imidža i drugih tržišnih pojedinosti. **Osnovni cilj svake organizacije jest rentabilnost tj. profit** ili **dobit**, je izraz kojim se označuje novčani iznos koji ostaje vlasniku kapitala nakon podmirenja svih troškova i obveza (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001). Ukoliko je riječ o profitabilnoj organizaciji to joj je temeljni cilj, sve drugo je resurs. Ukoliko je riječ o neprofitabilnoj organizaciji, profit joj je nužan za opstanak, no u tom slučaju on je resurs a ciljevi su sportski rezultati te zadovoljavanje društvenih potreba. Stoga je **financiranje** istih ključna stvar u današnjem svijetu. Financijska analiza (engl. financial analysis) predstavlja značajno područje poslovne analize koje ima za cilj tumačenje financijskih informacija (izvještaja i drugih financijskih podataka o poduzeću), korištenje usporednih podataka (najčešće poduzeća iste djelatnosti, konkurenata), te analiza financijskih tržišta (istraživanje međuzavisnosti cijena dionica poduzeća, njegovih konkurenata i trendova na tržištu dionica) (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001.).

Financiranje sporta može biti iz **vlastitih izvora financiranja** - prihodi koje sportska organizacija dobije prodajom ulaznica, sklapanjem pravnih poslova sa medijskim kućama, drugim klubovima te proizvođačima sportske opreme, plasmanom igrača, itd. U slučaju **modela državnog financiranja** država izdvaja iz svog proračuna, no to sve više nestaje i javlja se samo kao dopunski izvor sredstava i samo za određene sportske programe. Država načelno podržava one sportove koji je prezentiraju prema vani, što se svodi na vrhunski sport. **Model financiranja sporta u sprezi s velikim privrednim korporacijama** svojstven je razvijenim kapitalističkim zemljama gdje jedna velika privredna korporacija ima svojevrstni patronat nad sportskom granom. **Mješoviti model** je kombinacija prethodna dva tj. djelomično financira država ali uz angažiranje sredstava gospodarstva što je slučaj u RH. Samo određene potrebe u sportu financiraju iz proračunskih sredstava: vrhunski sport, pripreme vrhunskih sportaša te npr. programi iza djecu oštećena zdravlja.

Literatura

- Bartolucci, M. (2003) Ekonomika i menadžment sporta. Zagreb: Informator Zagreb i Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (2001) Leksikon menadžmenta. Zagreb: Masmedia.
- Bonacin, D. (2006). Uvod u teoriju treninga. Kaštela: Vlastito izdanje.
- Malacko, J., i Rađo, I. (2004). Tehnologija sporta i sportskog treninga. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu.
- * * * (2008) www.limun.hr.
- * * * (2008) www.wikipedia.ba

Ostalo je prepušteno tržištu (Bartolucci, 2003). **Sportski menadžer** je nositelj procesa sportskog menadžmenta koji kroz taj proces osigurava funkcioniranje integralnog sustava sportske organizacije, prevodeći je iz jedne niže u željenu višu poziciju uz dominantno uvažavanje generalnih ciljeva sporta i sportske organizacije (Malacko, J., Rađo, I. 2004). Između ostalih znanja, sportski menadžer mora imati znanja iz financijskog menadžmenta. Mora razumijeti i moći procijeniti stanje sportske organizacije za koju je zadužen. Kad preuzme odgovornost za sportsku organizaciju on iz početnih informacija mora „vidjeti“ što dalje.

Zaključak i prijedlozi

U hipotetskom primjeru koji imamo, prijedlozi – mjere za bolju efikasnost, trebale bi ići u tri pravca: a) što je moguće prije trebalo bi smanjiti pritisak dugoročnih obaveza, jer bi se tako kompletno poslovanje uvelike rasteretilo, b) trebalo bi pokrenuti takvo poslovanje koje bi povećalo likvidnost, jer bi se time omogućila akumulacija kapitala, potrebna za sve segmente, a naročito za bonitet firme i eventualne ulagače, c) bitno treba smanjiti poslovne rashode u svim mogućim oblicima, kako bi se omogućilo povećanje brutto i netto dobiti. Ovi ciljevi bi se mogli realizirati npr. prodajom igrača i to prije svega malog broja (1 do 2) jako skupih, čime bi integritet ekipe ostao sačuvan, pa ne bi došlo do rezultatskog pada. Zatim bi trebalo u većoj mjeri otvoriti prostor za nove aktivnosti (najam, podnajam prostora, iznajmljivanje reklamnih panoa, izgradnja novog brenda, i sl.).

Konačno, trebalo bi smanjiti troškove npr. s manje prijateljskih utakmica ili turnira koji jako puno koštaju, a sportska funkcija im je upitna, iako se može ostaviti prostor za buduće slične akcije. Od prodaje suvenira ili blokova ulaznica za cijelu sezonu mogla bi se puniti dvorana a time bi i niz drugih manjih prihoda porastao (rekviziti, reklamne majice, prodaja pića i sl.). Čini se da je sasvim moguće, odgovarajućim postupcima bitno unaprijediti poslovni segment sportske organizacije, uz zadržavanje otprilike jednake razine sportskog postignuća u natjecanju.

EVALUATION OF ACTUAL STATE IN PROFESSIONAL SPORT ORGANISATION BASED ON CHOSEN FINANCIAL INDICATORS (hypothetic example)

Summary

We formed a hypothetic example for the purpose of this article, in which a top- manager has just arrived to the club (sport organization) and found a certain state. He got a financial report only (from the financial expert) and based on that founded information he must decided about future ways of business. That obligation demand knowing a more parameters and conditions of causing that state, of course, but in situation like that we have to start with something. The founding information aloud us starting a systematic and serious planning. For example, liquidity ratios, indebted ratios, profitability ratios, activity ratio, economy ratios and more others helps us concluding about possibilities of dealing with short-terms obligations or about source of financial segments, or about quality of business process and so on. The highest goal is profit, a maximal sport results and throwing maximal sport results as a quality sport product through a market.

Key word: *finance, ratio, sport organization*

Primljeno: 18.01.2008.

Prihvaćeno: 11.05.2008.

Komunikacija:

Danijela Bonacin, BSc student

Univerzitet u Sarajevu

Fakultet sporta i tjelesnog odgoja

71000 Sarajevo, Patriotske lige 41, BiH

Tel: 00 387 30 517 824

E-mail: danijelab@sposci.com