

УПРАВЉАЊЕ СПОРТСКИМ ДОГАЂАЈИМА (5)



ФИНАНСИЈСКО ПЛАНИРАЊЕ И КОНТРОЛА

~ ИЗВОДЉИВОСТ ДОГАЂАЈА

- ОДЛУКУ О ОРГАНИЗОВАЊУ ДОНОСЕ РУКОВОДЕЋИ ЉУДИ (МЕНАџ.), МОЖЕ БИТИ СУБЈЕКТИВНА;
- ЗАТО ПРОЦЕС ПЛАНИРАЊА ОМОГУЂАВА ПОУЗДАНОСТ;
- ДА ЛИ ЈЕ ДОГАЂАЈ ИЗВОДЉИВ УТВРЂУЈЕ СЕ ПРЕ ДОНОШЕЊА БИЛО КАКВЕ ВАЖНЕ ОДЛУКЕ (ВРЕМЕ И НОВАЦ НЕ СМЕЈУ БИТИ УЗАЛУДНО ПОТРЕШЕНИ);
- УВЕК СЕ МОРА ВОДИТИ РАЧУНА О ФАЗНОСТИ ЧИТАВОГ ПРОЦЕСА;
- ИЗ ФАЗЕ ИЗВОДЉИВОСТИ СЕ НЕ ПРЕЛАЗИ НА СЛЕДЕЋУ ФАЗУ ДОК СЕ НЕ УТВРДИ ДА СУ ПОСТАВЉЕНИ ЦИЉЕВИ ОСТВАРИВИ;
- КОНЦЕПТ ДОГАЂАЈА МОРА БИТИ У СКЛАДУ СА ЦИЉЕВИМА, ТО ПРАТИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН;
- ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН МОРА АКТИВНО УКЉУЧИВАТИ КЉУЧНЕ ПАРТНЕРЕ;
- СТАПНО АНАЛИЗИРАЊЕ РИЗИКА.

Опис	Атина 1896.	Атланта 1996.	Соднеј 2000.	Атина 2004.
Трајање (дана)	5	17	17	17
Спортови (број)	9	26	27	28
Догађаји (дисципли.)	43	271	300	301
Земље (број)	13	197	199	202
Број учесника	245	10.332	11.116	10.005
Улазнице	око 60.000	11,2 милиона	9,6 милиона	Око 10 милиона
Финансирање %	Донације 57 Пошт. марке 22 Улазнице 11	ТВ права 34 Спонзори 32 Улазнице 8 Остало 16	ТВ права 40 Спонзори 36 Улазнице 21 Остало 3	ТВ права 35 Спонзори 17 Улазнице 25 Остало 13

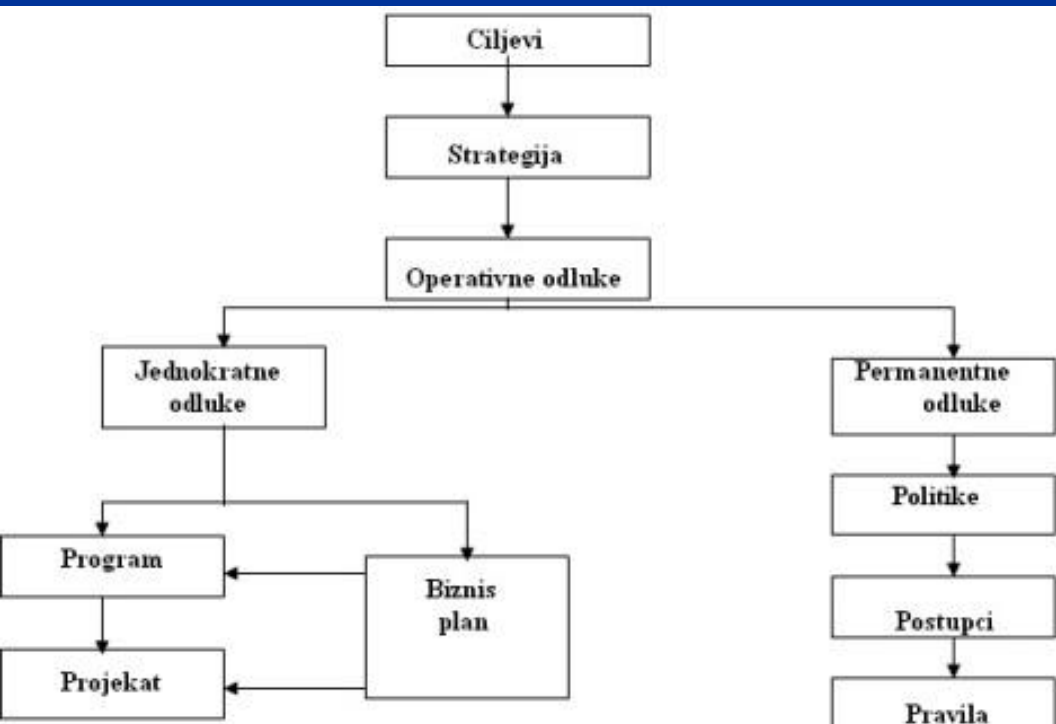
Увек 3 кључна питања: 1) Где смо сада? 2) Где желимо стићи? 3) Како то остварити?

~ ФИНАНСИЈКО ПЛАНИРАЊЕ – НЕКОЛИКО ФАЗА -

1. циљеви, 2. стратешке одлуке, 3. оперативне одлуке, 4. праћење и кориговање

1. **ЦИЉЕВИ:** а) **ЦИЉЕВИ КОЈЕ ПОСТАВЉАЈУ ВЛАСНИЦИ ДОГАЂАЈА – ОПШТИ И**
б) **ЦИЉЕВИ КОЈЕ ТРЕБА ДА ОСТВАРИ ДОГАЂАЈ;**

- МОЖЕ ДОЋИ ДО СУКОБА ОВА ДВА ЦИЉА,
- ДОГАЂАЈ ТРЕБА ДА ИСПУНИ И ПОСЛОВНЕ ЦИЉЕВЕ,
- ПОСТОЈЕ И НЕПРОФИТНИ ЦИЉЕВИ,
- УВЕК ЈЕ ПОТРЕБНО ФИНАНСИЈСКО ПЛАНИРАЊЕ И КОНТРОЛА.



А где је појединац?



2. СТРАТЕШКЕ ОДЛУКЕ: + ВЛАСНИЦИ ДОГАЂАЈА ДОНОСЕ СТРАТЕШКЕ ОДЛУКЕ О БУДУЋНОСТИ ПОСЛОВАЊА, АЛИ У СКЛАДУ СА ЦИЉЕВИМА (УВЕК СЕ ВОДИ РАЧУНА О СИГУРНОСТИ И РАЗВОЈУ); → СТОГА ОНЕ УТИЧУ НА МЕНАџМЕНТ ПОЈЕДИНАЧНИХ ДОГАЂ. (НЕКАДА СЕ МОРА ФОРМИРАТИ НОВА ФИРМА КОЈА ЋЕ ПОМОЋИ ОСТАВРЕЊЕ ПЛАНА И ЦИЉЕВА);

Грешити је људски, а пребацити кривицу на другог ..., то је већ стратешки!

СТРАТЕГИЈА

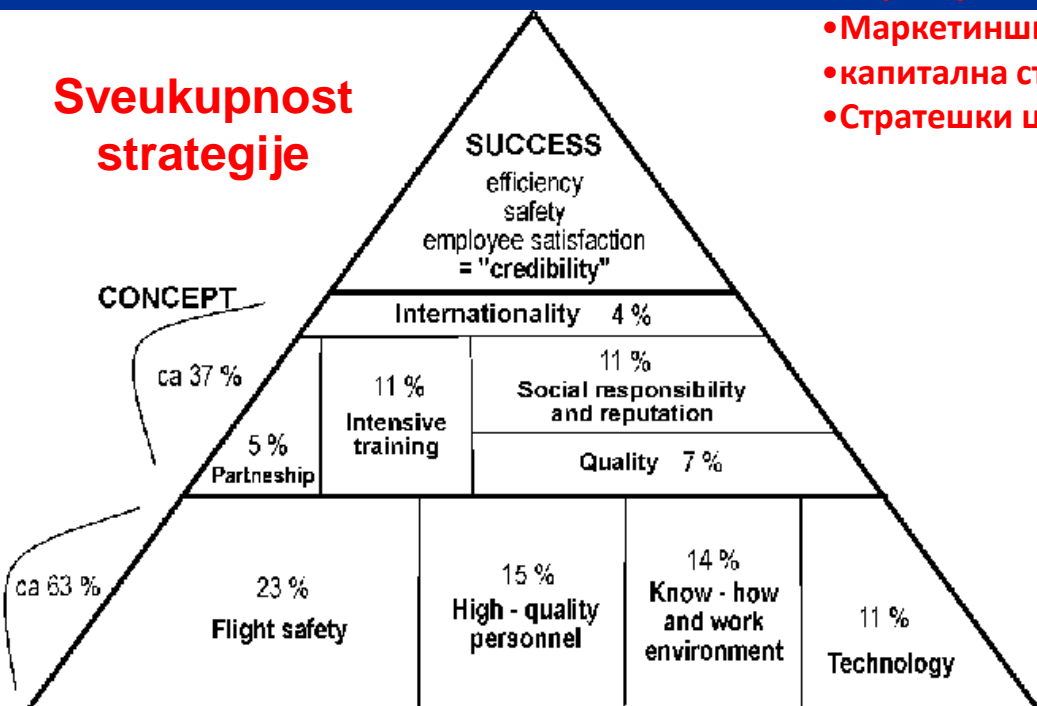
ФОРМУЛАЦИЈА

- Пословно окружење
- Тржиште
- Производ/услуга
- Директни купци
- Корисници производа/услуга
- Пословни модели
- Снабдевачи
- Партнери
- Маркетиншка комбинација
- капитална структура
- Стратешки циљеви

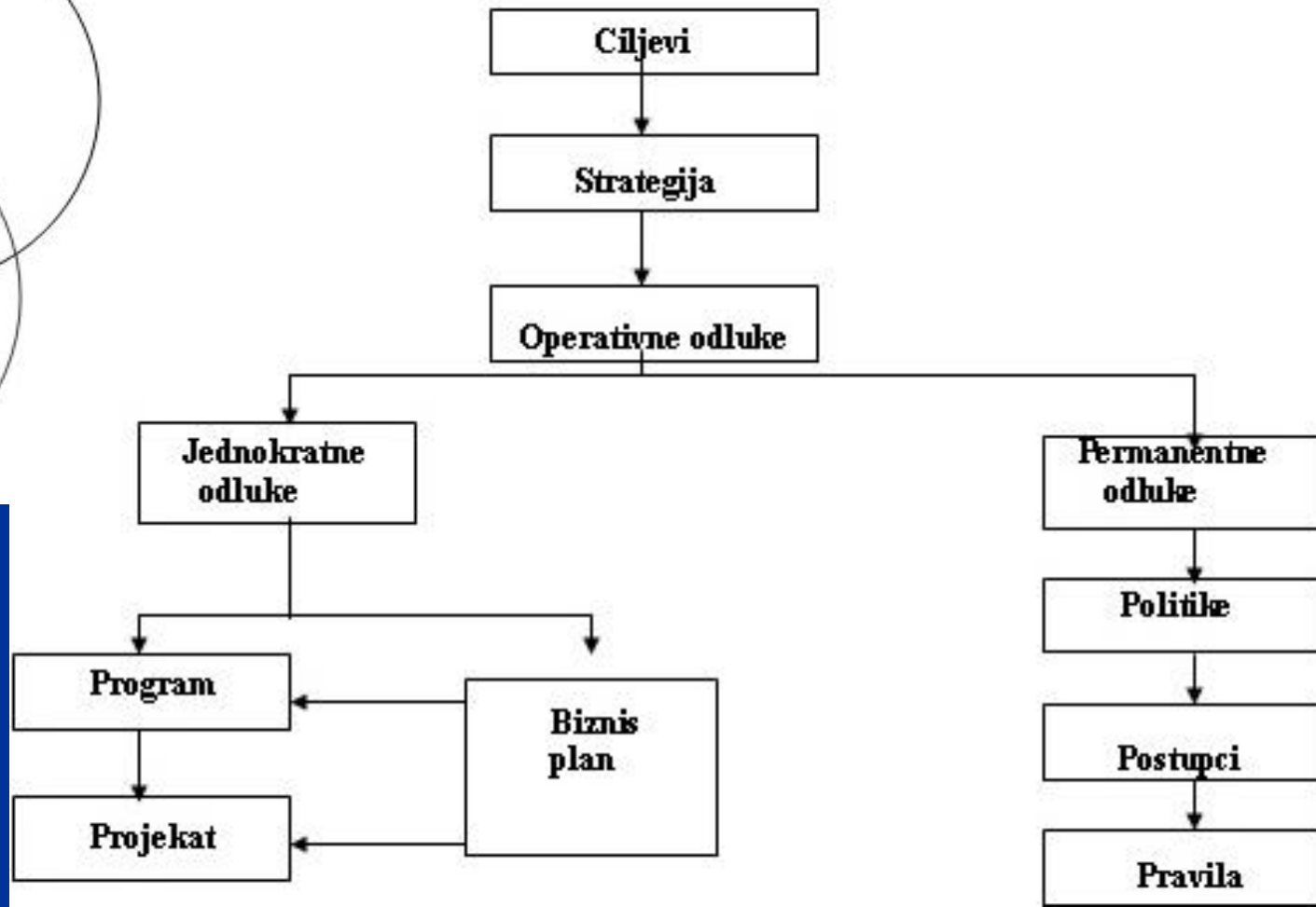
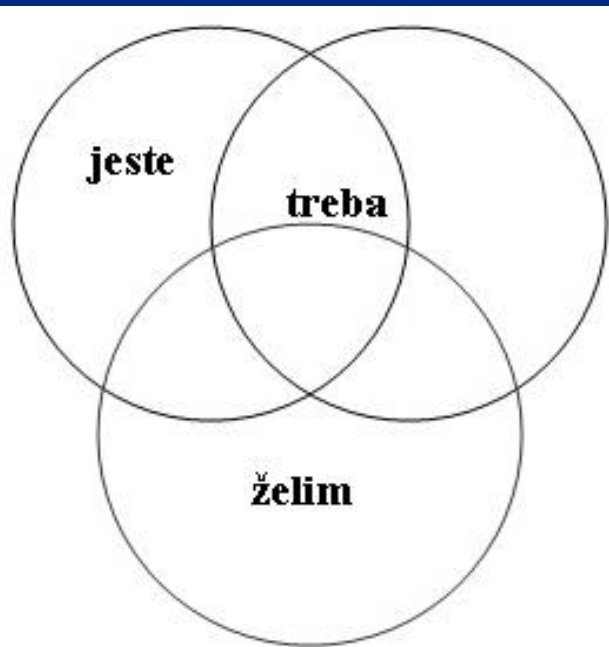
ИЗВРШЕЊЕ

- Оперативни циљеви
- Пословни показатељи
- Корпоративно управљање
- Процеси и процедуре
- Управљање и контрола индивидуалног доприноса
- Управљање променама

Sveukupnost strategije



3. ОПЕРАТИВНЕ ОДЛУКЕ: + УГЛАВНОМ СУ ВЕЗАНЕ ЗА ОДРЕЂИВАЊЕ ЦЕНА И НИВОА УСЛУГА; → ДА БИ БИЛЕ ДЕЛОТВОРНЕ МОРАЈУ БИТИ УСКЛАЂЕНЕ СА РАНИЈЕ УТВРЂЕНОМ ПОЛИТИКОМ, → ПА СУ ОСНОВА ЗА КРАТКОРОЧАН ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН ИЛИ БУЏЕТ ДОГАЂАЈА; + БУЏЕТ СЕ РАЗЛИКУЈЕ У ЗАВИСНОСТИ ОД ЗАХТЕВА ОРГАНИЗАТОРА И ОД ПЛАНА, А ЗАВИСИ И ОД ВЕЛИЧИНЕ ДОГАЂАЈА (БУЏЕТ ЗА НЕКОЛИКО САТИ И ДАНА ДО НЕКОЛИКО ГОДИНА).



4. ПРАЋЕЊЕ И КОРИГОВАЊЕ: + У ФОРМИРАЊЕ БУЏЕТА ОД ПОЧЕТКА МОРАЈУ БИТИ УКЉУЧЕНИ СВИ КОЈИХ СЕ ТО ТИЧЕ; → КАКО ПЛАНИРАЊЕ ДОГАЂАЈА ОДМИЧЕ, ТАКО БУЏЕТ СЛУЖИ КАО СРЕДСТВО ЗА МЕРЕЊЕ УЧИНКА; → ПОТРЕБНО ПОДНПШЕЊЕ ИЗВЕШТАЈА ДА БИ СЕ УВИДЕЛА ОДСТУПАЊА И ПРЕДУЗЕЛЕ АДЕКВАТНЕ МЕРЕ.

Proces odlučivanja



Sistem kontrole

Kontrola - postupak proveravanja saglasnosti izvršavanja poslova sa usvojenim planom, izdatim naređenjem i uspostavljenim principima.

Predstavlja redovnu aktivnost praćenja poslovanja organizacije i njome se utvrđuje stepen odstupanja stvarnog ponašanja organizacije od planiranog (željenog).

Kontrola se uvek zasniva na određenim standardima u obliku: kvaliteta, kvantiteta, ekonomskih rezultata, troškova i vremena.

S obzirom na subjekte kontrole:

- Unutrašnja
- Spoljna

S obzirom na predmet kontrole:

- Kontrola nad propisima
- Kontrola nad radom



Дилма Русеф опозвана у време ОИ



Протест у Бразилији 13. 03. 2016.

~ ИЗРАДА БУЏЕТА

- ПРЕ ИЗРАДЕ БУЏЕТА МОРА БИТИ ПРЕДВИЂАЊЕ СТРУЧНИХ ЛИЦА (МЕНАџЕРА),
- БУЏЕТ ПОДРАЗУМЕВА УСКЛАЂИВАЊЕ ИЗМЕЂУ ПОТРЕБА ДОГАЂАЈА И МЕНАџЕРА,
- РЕДОВНО АЖУРИРАЊЕ ПОДАКА – КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗАМ,
- ВЕЋА ОРГАНИЗАЦИЈА ТРАЖИ БУЏЕТ КОЈИ ПОСПЕШУЈЕ САРАДЊУ МЕЂУ ТИМОВИМА.

+ ИЗРАДА БУЏЕТА МОРА ОБУХВАТИТИ:

1. **ИЗВОРЕ ПРИХОДА – ИЗ ФИНАНСИРАЊА** (ИНВЕСТИРАЊЕ И ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ НОВЦА → ДА СЕ УЛОЖЕНО ВРАТИ) **И/ИЛИ ОСТВАРЕНЕ ЗАРАДЕ** (ИСКОРИШЋАВАЊЕ ДОГАЂАЈА);
2. **УТВРДИТИ РАСХОДЕ** (НАСУПРОТ ПРИХОДИМА И ДА СЕ УТВРДИ ДОБИТ ИЛИ ГУБИТАК → ДИРЕКТНИ И ПРОМЕНЉИВИ, ИНДИРЕКТНИ - ФИКСНИ И ОПШТИ → ПОТРЕБНА ФЛЕКСИБИЛНОСТ – ПОЈАЧАВА ЈЕ ВЕЛИЧИНА ДОГАЂАЈА – ЗА ВЕЛИКЕ ДОГАЂАЈЕ БУЏЕТ СЕ ВИШЕ ПУТА КОРИГУЈЕ – СПОЉАШЊИ УТИЦАЈИ – ТЕРОРИЗАМ, ОСИГУРАЊЕ, ...);
3. **ОДРЕЂИВАЊЕ СПЕЦИФИЧНИХ ЦИЉЕВА ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ОПШТИХ**
→ ТИ СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ ДОПРИНОСЕ КОНТРОЛИ УЧИНКА У ОДНОСУ НА БУЏЕТ, ПА ИМАЈУ УЛОГУ УСКЛАЂИВАЧА СА ОПШТИМ ЦИЉЕВИМА.

Пример ОИ у Сиднеју

- први буџет 1992. предвидео вишак од 25,9 милиона аустр. дол. – важио до 1997.;
- прва ревизија април 1997.
- потпуна ревизија јун 1998.
- ребаланс буџета јун 1999.
- фебруар 2000. други ребаланс,
- инфлација – НЈВ у јуну 2000. уплатио 70 милиона,
- још једном затражена иста сума да би се покрили оперативни трошкови.



UKUPNI TROŠKOVI ZA
INFRASTRUKTURU

ORGANIZACIJA OLIMPIJSKIH IGARA

OPERATIVNI
TROŠKOVI

€5.500.000.000

€ 8.6 MILIJARDI

€1.600.000.000

€1.500.000.000
IZGRADNJA SPORTSKIH TERENA



VLADA BRAZILA
€1.500.000.000
IZGRADNJA OLIMPIJSKOG PARKA



OLIMPIJSKO SELO

RIO DE JANEIRO



POVRŠINA 185 HEKTARA



ELITNI KRAJ GRADA - BARA DA TUŽIKA



48 VIŠESPRATNICA



9.460 SOBA



17.700 LEŽAJEVA



Фаза I - Апликација

РИО 2016.

Извори прихода	Савезна влада (R - реал)	Федерална влада (R)	Укупно (R)
Јавни фондови	3.022.097,88	3.279.984,98	6.302.082,86
Приватни фондови	—	—	2.804.822,16
Свега	—	—	9.106.905,02

Фаза II – Кандидатура

1 \$ = 3-4 реала; 1 € = 4-5 реала

Јавни приходи

Извори	Јавни фондови (R)
Савезна влада	3.617.556,00
Федерална влада	47.402.531,75
Градска влада	4.995.620,93
Свега	56.015.708,68

Инвестиције

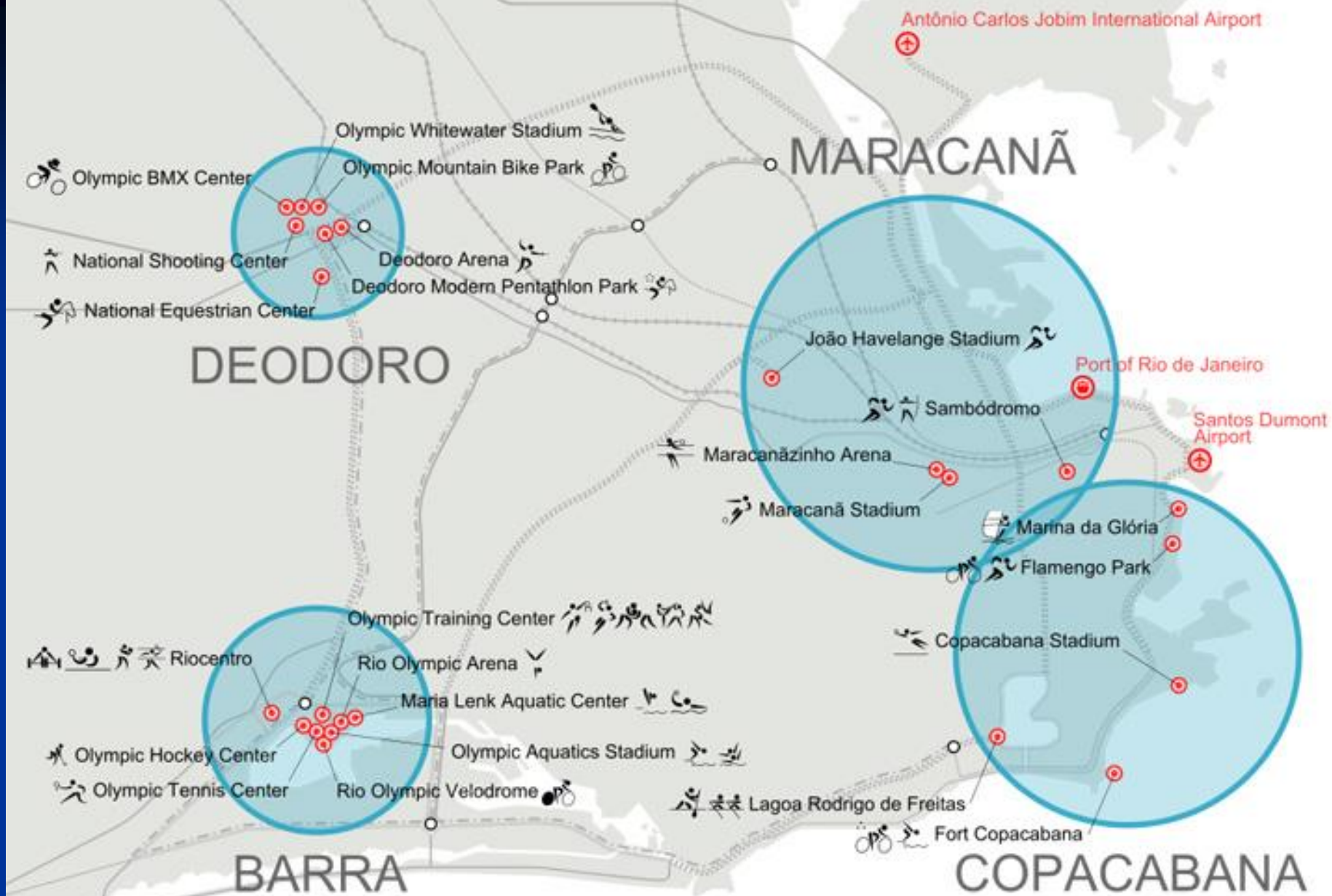
ОИП/Град	Инвестиције (R милијарде)	Јавне (R милијарде)	Приватне (R милијарде)
Олимп. парк	5,6	1,46	4,18
Јавни превоз	24,0	13,7	10,3
Свега	29,6	-	-

Приватни приходи

Извор	Приватни фондови (R)
EBX	130.000.000,00
Eike Batista	1.000.000,00
Bradesco	123.500.000,00
Odebrecht	300.000,00
Embratel	300.000.000,00
LATAM Airlines Brasil	11.233.726,00
Свега	346.033.726,00







ЧЕТИРИ СПОРТСКЕ ЧЕТВРТИ УРЕЂЕНЕ ЗА ОИ 2016.

~ ФИНАНСИЈСКА КОНТРОЛА БУЏЕТА

- БУЏЕТ СЕ ОД САМОГ СТАРТА УСКЛАЂУЈЕ СА ЦИЉЕВИМА,
- СПЕЦИФИЧНИ ЦИЉЕВИ БУЏЕТА СЕ АНАЛИЗИРАЈУ ДА БИ СЕ УОЧИЛА ОДСТУПАЊА У ПРИХОДИМА И РАСХОДИМА,
- РАЧУНОВОДСТВО ПОДНОСИ ИНТЕРЕНЕ ИЗВЕШТАЈЕ У ДОГОВОРЕНО ВРЕМЕ,
- ПОКАЗАТЕЉ УЧИНКА ЈЕ И ПРОТОК ГОТОВИНЕ – ПРИБЛИЖАВАЊЕМ ДОГАЂАЈА ПРИЛИВ СЕ ПОВЕЋАВА АЛИ И РАСХОДИ (ОБИЧНО СЕ ОБАВЕЗЕ ПЛАЋАЈУ ПРЕ ПОЧЕТКА),
- РЕДОВНИ ФИНАНСИЈСКИ ИЗВЕШТАЈИ СУ КЉУЧНИ,
- ПОРЕД ПЛАНИРАЊА ПРИХОДА И РАСХОДА ВАЖНА ПОМОЋ СТРАТЕШКИХ ПАРТНЕРА (ЗА ЛОНДОН – ШИРИ ЛОНДОН, БРИТАНКСА ВЛАДА И ОК БРИТАНИЈЕ),
- ВАЖНОСТ СПОНЗОРА – ТО ОДРАЂУЈУ СТРУЧНИ АГЕНТИ,
- ФИНАНСИЈСКИ РИЗИЦИ СЕ СМАЊУЈУ И СПОРАЗУМИМА О ДОСТАВЉАЊУ ДОБАРА,
- МЕДИЈСКИ ПАРТНЕРИ МОГУ ДА ПОДМИРЕ НЕКЕ ИЛИ СВЕ ПРОМОТИВНЕ ДОГАЂАЈЕ,
- ПОВЕЋАЊЕ ПРОДАЈЕ СМАЊУЈЕ РИЗИКЕ.



ПРОЦЕС КОНТРОЛЕ – 4 корака

- утврђивање стандарда и метода за мерење резултата,
- мерење резултата и карактеристика организације,
- поређење остварених резултата са утврђеним стандардима,
- предузимање мера корекције.

КРИТЕРИЈУМИ ЗА ОЦЕНУ КВАЛИТЕТА КОНТРОЛЕ

- **тачност** (без течности нема ефектне корективе),
- **правовременост**,
- **економичност** (користи веће од трошкова),
- **флексибилност** (брзо прилагођавање),
- **разумљивост** (контрола мора бити разумљива),
- **разумни критеријуми** (стандарди морају бити разумљиви),
- **контрола стратешких тачака**,
- **истицање изузетка**,
- **вишеструки стандарди** (ослањати се на више критеријума и станд.),
- **корективно деловање**.



ВРСТЕ КОНТРОЛЕ

- управљачка и техничка;
- стратешка, тактичка и оперативна;
- превентивна и корективна (по времену);
- тржишна, бирократизовна и путем клана (по стилу);
- интерна и екстерна;
- на основу метода и техника;
- финансијска.

~ UPRAVLJAЊE FINANSIJSKIM RIZIKOM

- О ОВОМЕ СЕ ПАЗИ ТОКОМ ЦЕЛОГ ПЛАНИРАЊА И ИЗВОЂЕЊА, А ПОСЕБНО ПРИ АНАЛИЗИ ИЗВОДЉИВОСТИ,
- НЕИЗОСТАВНИ ДЕО ПРОЦЕСА ФИНАСИЈКОГ ПЛАНИРАЊА И КОНТРОЛЕ,
- ВАЖНО - ОЧЕКИВАЊА, ПРЕВЕНЦИЈА И МИНИМИЗИРАЊЕ (ПОЧЕТНА ФАЗА ПЛАН),
- ВАЖАН УТИЦАЈ КЉУЧНИХ ФАКТОРА – БЕЗБЕДНОСТ И СИГУРНОСТ ЉУДИ,
- АЛИ – ТРЕБА ПРУЖИТИ ЗАБАВУ И СПЕКТАКЛ – ПОВЕЋАВА ИЗДАТКЕ И РИЗИК.

Upravljanje rizikom

