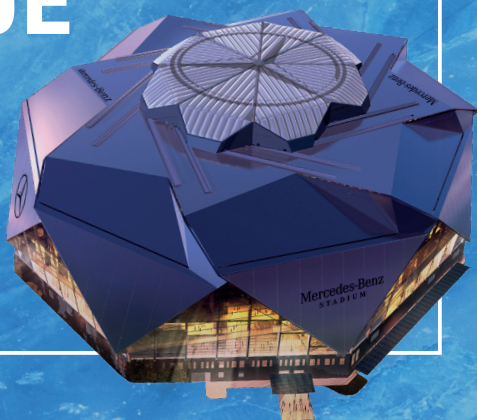




Sretenka Dugalić

UPRAVLJANJE SPORTSKIM OBJEKTIMA



Beograd, 2017.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Sretenka Dugalić

**UPRAVLJANJE
SPORTSKIM OBJEKTIMA**

Prvo izdanje

Beograd, 2017.

UPRAVLJANJE SPORTSKIM OBJEKTIMA

Autor:

dr Sretenka Dugalić

Recenzenti:

dr Srećko Novaković

dr Zoran Žugić

dr Slobodan Simović

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Jelena Petrović

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:

2017.

Tiraž:

400 primeraka

Štampa:

Mobid, Loznica

ISBN: 978-86-7912-667-2

Copyright:

© 2017. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Sadržaj

Predgovor	X
Struktura po poglavljima	XII
I RAZVOJ I VRSTE SPORTSKIH OBJEKATA	1
1.1. Pojam, definicije i vrste sportskih objekata	3
1.1.1. Kategorizacija sportskih objekata i uslovi u pogledu prostora i opreme	6
1.2. Geneza namene i nastanka sportskih objekata	10
1.3. Uslužni ambijent sportskih objekata	13
1.4. Vrste sportskih objekata prema arhitektonskom tipu	17
1.4.1. Objekti niskogradnje	18
1.4.1.1. Stadioni – najbrojniji tip objekata niskogradnje	18
Standardi i zahtevi za stadione	19
Fudbalski stadioni u Srbiji - CS Stadion Rajko Mitić (FK Crvena Zvezda)	21
CS Stadion JNA (FK Partizan)	22
Tip evropskog stadiona: Old Trafford (Manchester Junajted), V. Britanija	22
1.4.1.2. Upravljanje objektima niskogradnje - bazeni	24
1.4.1.3. Ostali sportski objekti niskogradnje	28
Golf tereni	28
Hipodromi	29
Javne površine	30
1.4.2. Višenamenski sportski objekti, tipa visokogradnje	30
1.4.2.1. Arene kao najčešći reprezent sportskih objekata visokogradnje	31
CS "Saitama Super Arena", Tokio, Japan	31
CS Beogradska arena, Beograd, Srbija	36
1.4.2.2. Ostali sportski objekti tipa visokogradnje	40
Pozorišta	40
Dvorane	40
Izložbene hale	41
Kongresni centri	41
Sportsko-rekreativni centri	41
Školski objekti	42
1.5. Ostali sportski resursi - situaciona analiza kapaciteta sporta	43
1.5.1. Finansijski resurs	43
1.5.2. Demografski potencijali sporta	43
1.5.3. Istraživanja u sportu	45
1.5.4. Obrazovanje u sportu i sportskom menadžmentu	46
Sažetak	48

II PLANIRANJE, PROJEKTOVANJE, KONSTRUISANJE I IZGRADNJA	
SPORTSKIH OBJEKATA	53
2.1. Planiranje, projektovanje, i investiciono-tehnička dokumentacija	55
2.1.1. Planiranje sportskih projekata (investicija)	56
2.1.2. Investiciono-tehnička dokumentacija	58
2.2. Pravni aspekti i sposobnost investitora	59
2.3. Planiranje, prednost i izbor lokacije sportskog objekta	60
2.3.1. Analiza potreba i faktori izbora lokacije	60
2.4. Projektovanje sportskog objekta	61
2.4.1. Elementi procesa projektovanja sportskog objekta	61
Projektni zadatak	61
Građevinski zahtevi	62
Misija sportskog objekta	62
Građevinske usluge	63
Detaljan izgled sportskog objekta	63
2.5. Planiranje aktivnosti, građevinskog tima i kontrolne liste	64
2.5.1. Planiranje procesa	64
2.5.2. Planiranje odbora ili komisije za izgradnju objekta	65
2.5.3. Planiranje kontrolne liste	65
2.6. Oblikovanje i razvoj sportskog objekta	67
2.6.1. Teren za igru	67
2.6.2. Objekat za smeštaj igrača	68
2.6.3. Kapacitet	69
2.6.4. Orijentacija	69
2.6.5. Spoljašnji saobraćajni tok	70
2.6.6. Unutrašnji saobraćajni tok	70
2.6.7. Tribine	70
2.6.8. Luksuzna zona zatvorenog tipa – separei	72
2.6.9. Označavanje (signalizacija)	72
2.6.10. Parkiranje	73
2.6.11. Javni toaleti	73
2.6.12. Prodajna zona (zakupci, štandovi, koncesije)	73
2.6.13. Sigurnost i bezbednost	74
2.6.14. Medijski prostor	75
2.6.15. Panoi za praćenje rezultata i javno oglašavanje	75
2.6.16. Administracija, poslovanje i održavanje	76
2.7. Izgled sportskog objekta i izbor modela projekta	77
2.7.1. Konstruktorski i konsultantski tim	78
2.8. Izrada građevinske dokumentacije i izbor izvođača	79

2.8.1. Proces izrade dokumentacije	79
2.8.2. Izbor izvođača	80
2.9. Konstruisanje i izgradnja sportskog objekta	82
2.9.1. Opcioni modeli izgradnje sportskog objekta	82
2.9.2. Faza izgradnje i evaluacija sportskog projekta	83
2.9.3. Građevinski materijali i priprema temelja	84
2.9.4. Građenje okvira, spoljašnje i unutrašnje strukture	84
Sažetak	86
III FINANSIRANJE IZGRADNJE I POSLOVANJA SPORTSKIH OBJEKATA	89
3.1. Razvojne mogućnosti i investiranje u sportske objekte	91
3.1.1. Alternativno odlučivanje, izgradnja ili rekonstrukcija	93
3.1.2. Ekonomski potencijal sporta u Srbiji	94
3.2. Finansijski koncept, strategija i plan	97
3.2.1. (Ne)profitni koncept finansiranja i korist za državu i investiture	97
3.2.2. Nedoumice i cilj transformacije i efekti na sportske objekte	99
3.2.3. Koncentracija kapitala i uvećanje sportsko-ekonomske efikasnosti	99
3.2.4. Finansijska ulaganja, vrste i strategije	101
3.3. Planiranje sredstava za izgradnju i poslovanje sportskog objekta	102
3.3.1. Investicije u osnovna i obrtna sredstva, održavanje i obračun tekućih troškova	102
Investicije u osnovna sredstva	103
Investicije u obrtna sredstva	104
Investiciono održavanje sportskog objekta	105
Troškovi tekućeg poslovanja sportskog objekta	105
3.3.2. Finansijsko planiranje i sportski projekat	106
3.3.3. Finansiranje izgradnje sportskog objekta	107
3.3.4. Savremeni modeli finansiranja sportskih objekata	108
3.4. Planiranje novčanih tokova i bilansi tokova gotovine	110
3.4.1. Ekonomski i finansijski tok	111
Finansijski tok	112
Likvidnost	113
3.5. Ocena efikasnosti ulaganja u sportske objekte	114
3.5.1. Metod roka povraćaja, neto sadašnje vrednosti i interna stopa prinosa projekta	114
Metod roka povraćaja sportskog projekta	114
Metod neto gotovinskog toka i neto sadašnja vrednost sportskog projekta	115
Metoda interne stope rentabilnosti ili prinosa sportskog projekta	117
3.5.2. Komparativna analiza ulaganja u sport	118
3.5.3. Sportske investicije i preduzetnička inicijativa	118
3.5.4. Efekat sportske investicije na društvo	119
3.6. Finansiranje tekućeg poslovanja, budžetiranje i kontrola	122

3.6.1. Budžet, planiranje ukupnog prihoda, bilanci i raspored budžeta	122
Budžetiranje	122
3.6.2. Planiranje materijalnih troškova, amortizacije i plata zaposlenih	124
Obračun materijalnih troškova	125
Obračun amortizacije sportskog objekta	125
Obračun zarada zaposlenih u sportskom objektu	126
3.7. Finansijska analiza i kontrola poslovanja sportskog objekta	127
3.7.1. Zakonska regulative	128
3.7.2. Imperativ vođenja poslovnih knjiga i bilansiranja u sportu	128
Procena vrednosti klubova za potrebe restrukturiranja i privatizacije	129
3.8. Finansijski rizici, predupređenje i upravljanje	130
3.8.1. Globalni proizvod, investicioni portfolio i finansijski leveridž	130
Sažetak	132
IV MARKETING I IMIDŽ SPORTSKOG OBJEKTA	135
4.1. Marketing i sportski proizvod (usluge)	137
4.1.1. Sportski proizvod i zadaci marketinga u sportskom objektu	138
4.2. Istraživanje tržišta za sportske objekte	140
4.2.1. Procene plasmana usluga za sportske objekte	142
4.3. Marketing miks sportskog objekta	144
4.3.1. Upravljanje sportskim asortimanom	147
4.3.2. Cenovni miks i strategija za sportske objekte	148
Kreiranje cenovnih strategija	148
Prodaja ulaznica	149
4.3.3. Promocija i sportski objekat	150
4.3.3.1. Ekonomska propaganda i sportski objekat	150
Oglašavanje sportskog objekta	151
4.3.3.2. Oglašavanje sportskog događaja i ciljne grupe	151
4.3.3.3. Izbor puteva i načina oglašavanja	152
4.3.4. Personal, budžetiranje i podsticanje prodaje	154
Promotivni budžet	154
Podsticanje (unapređenje) prodaje u sportskom objektu	154
4.4. Imidž sportskog objekta	156
4.4.1. Istorijski razvoj koncepta imidža na primeru stadiona	156
4.4.2. Međuzavisnost imidža, korporativnog identiteta i uslužnog ambijenta	158
4.4.3. Standardizacija kao instrument kreiranja imidža sportskog objekta	160
4.4.4. Faktori kreiranja i održavanja imidža sportskog objekta	162
4.4.5. Upravljanje imidžom sportskog objekta	164
Preporuke za uspešno poslovanje sportskog objekta	165
4.5. Sportski događaj, sponzorstvo, i sportski objekti	166
4.5.1. Ekonomski i društveni efekti sponzorstva sportskih objekata	168

4.6. Mediji i "Public Relations"	170
Javnost i publika	171
4.6.1. Relacije sa promoterima, publikom i medijima.....	171
4.6.2. Medijski događaj	174
Sažetak	176
V UPRAVLJANJE SPORTSKIM OBJEKTOM, ORGANIZACIJA POSLOVANJA I RIZICI	179
5.1. Menadžment i strategija u sportu	181
Sportski menadžment kao naučna disciplina.....	182
Subjekti sportskog menadžmenta	182
5.1.1. Ciljevi i strategije	183
5.1.2. Upravljanje uslužnim ambijentom	185
5.2. Organizacija poslovanja u sportskom objektu	186
5.2.1. Organizaciona struktura funkcije sportskih objekata	186
5.2.2. Obaveze i odgovornosti upravljačkih struktura.....	189
5.2.3. Organizaciona struktura ostalih infrastrukturnih oblika	191
5.3. Vlasništvo nad sportskim objektom	193
Država i društvo	193
Institucije obrazovanja	194
Privatna preduzeća	194
Privatni objekti.....	195
Ostali entiteti	195
5.4. Forme rukovođenja sportskim objektom.....	196
Vlasnici.....	196
Neprofitne organizacije	196
Privatni menadžeri.....	196
Oblici privatnog preduzetništva u sportskim objektima (rekapitulacija).....	197
5.4.1. Privatno preduzetništvo i izborna procedura	198
Uslovi ugovaranja i trendovi	199
Ugovorene usluge	199
5.5. Ugovaranje usluga u sportskom objektu i pregovaranje.....	200
Vrste ugovora	200
Projektovanje potreba za usluge.....	201
Faktori koji opredeljuju izbor za sopstveno ugovaranje.....	202
5.5.1. Zahtevi za ponudu	202
Izbor ponuđača i ugovaranje	203
5.6. Postupanje sa rizicima u sportskom objektu i odgovornost menadžera.....	204
5.6.1. Faze postupanja s rizicima (<i>Risk Management</i>)	205
Identifikacija	206
Evidentiranje rizika	207

Obrada rizika	207
5.7. Bezbednost i strategije za upravljanje rizicima	208
5.7.1. Upravljanje rizicima strategijom predupređenja	208
Standardna (operativna) poslovna procedura	210
5.7.2. Strategije za upravljanja rizicima putem nadoknada zaposlenima	212
5.7.3. Strategija prevajivanja rizika u objektu putem osiguranja.....	213
Samo-osiguranje.....	213
Osiguranje od lične odgovornosti.....	214
Osiguranje imovine	215
Sažetak	217
VI IZVRŠNI ASPEKT UPRAVLJANJA SPORTSKIM OBJEKTIMA	
I PROJEKTIMA	219
6.1. Upravljanje sportskim događajem u sportskom objektu.....	221
6.1.1. Pravni osnov, odredbe VIII Zakona o sportu, u vezi sa sportskim priredbama	221
6.1.2. Evropska konvencija o nasilju i nedoličnom ponašanju gledalaca na sportskim priredbama, posebno na fudbalskim utakmicama	224
6.1.3. Karakter sportskog događaja	225
Etape razvoja sportskog događaja	226
6.1.4. Koordinacija sportskim programom i operativna struktura	227
Operativna struktura organizovanja događaja	228
Upravljački tim.....	228
Smernice za upravljanje menadžerima sportskog objekta.....	228
Rezervisanje i raspored programa	230
Kalendar događaja.....	230
6.2. Upravljanje sportskim projektima	231
6.2.1. Sport i savremeni upravljački modeli.....	232
6.2.2. <i>Network</i> modeli za upravljanje sportskim projektima	236
6.2.3. Upravljanje kvalitetom sportskog projekta (planiranje, obezbeđenje i kontrola) ...	239
Evaluacija i završetak sportskog projekta	240
Prijateljski programi za menadžment projekta (<i>MS Project</i>)	240
Sažetak	241
Literatura	243
Popis slika	250
Popis tabela	251

U monografiji "Upravljanje sportskim objektima", autorka je predstavila najnovije naučne i iskustvene spoznaje koje su relevantne za tu oblast, u svetlu izmena zakona i podzakonskih akata. Ovo područje uređuju: Zakon o sportu (2016), Pravilnik o bližim uslovima za obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti (2017), Pravilnik o uslovima za obavljanje sportskih delatnosti (2013); deo: Uslovi u pogledu prostora, odnosno objekata), Pravilnik o nacionalnoj kategorizaciji sportskih objekata (2013), kojima predstoji usaglašavanje sa zakonom, i dr. pravilnicima, strategijama i akcionim planovima, koji su usvojeni pre donošenja Zakona o sportu. Uvažavajući institucionalni okvir, autorka je ostala dosledna naporima da afirmiše tržišne vrednosti, u cilju veće kapitalizacije individualnih i kolektivnih; materijalnih i društvenih, fizičkih i intelektualnih napora, i promovisanju efektivnijeg i efikasnijeg ulaganja kapitala u sport, na ekonomski održiv način. Ključna područja (re)investiranja u sport i poslovanje sportskih objekata u privredno-društvenom miljeu, karakterišu ograničenja materijalnog i drugog resursa. Kako su oni u funkciji razvoja konkurentske prednosti sporta zemlje, zadržan je pristup koji ohrabruje i promoviše preduzetničku inicijativu i druge napore koji doprinose efikasnom upravljanju sportskim objektima (institucionalni okvir, kontrola poslovanja, standardizacija, bolja organizacija sportsko-uslužnih procesa, i sl).

Tokom pisanja monografije, konsultovani su najaktuelniji izvori iz ove oblasti. Akcenat je na integrisanju naučnih, sportskih, ekonomskih, finansijskih, tržišnih i upravljačkih aspekata sportske delatnosti i stečenih spoznaja razvoja upravljanja sportskim objektima kao specijalističkog područja menadžmenta u sportu. Pri tome se pristup menadžmentu u sportu izvodi iz teorije sporta, a bogato višedecenijsko praktično i pedagoško iskustvo autorke iz oblasti ekonomije, marketinga i menadžmenta, kao i zavidan naučno-istraživački opus, doprinose ovako širokom pristupu. U skladu sa preporukama naučno-stručne javnosti, i zahteva koje projektovanje, izgradnja, finansiranje, održavanje i upravljanje sportskim objektima postavljaju kao izazov za postizanje i valorizaciju sportskih rezultata, u ovom izdanju se uočava veći značaj dan alternativnim, savremenim modelima finansiranja, imidžu sportskog objekta i projektnom upravljanju. Na taj način se skladno dopunjuju izazovi restrukturiranja sporta, infrastrukture i društva u celini, u cilju prerastanja sportske delatnosti u industriju, i njenog daljeg uspešnog funkcionisanja.

Rezultati istraživanja su predstavljeni jasnim i skladnim stilom, zbog čega je monografija privlačna interesovanjima eksperata širokog profila, te se toplo preporučuje različitim kategorijama čitalaca.

Iz recenzije

Predgovor

Sportski biznis se u današnjim društveno-ekonomskim uslovima izborio za poseban status, a privredna snaga sporta se analizira kroz učešće u strukturi društvenog-bruto proizvoda pojedinih zemalja. Njegova veličina (posmatrano kroz fizički obim i finansijske pokazatelje) i napor zemalja da kroz međunarodnu konkurenciju postignu što veći uspeh, traže da se sportski biznis istražuje sa posebnim respektom. Na nagli i brz razvoj sportskog biznisa je uticalo puno činioca, pre svega uvećanje kompetencija sportskog menadžmenta. Pojava globalnog sportskog tržišta je posledica specijalizacije menadžmenta i marketinga u sportu, čija područja danas više respektuju želje, potrebe, i očekivanja sportskih potrošača. Ove specifične potrebe (želja za afirmacijom, isticanjem, konkurentska borba, samodokazivanje, socijalizacija, kvalitetan utrošak slobodnog vremena, i sl.), su nastajale postepeno, kao posledica tehničko-tehnološkog razvoja i nagle industrijalizacije privrede (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b). Sportski menadžment kroz razvoj potrošačke svesti o korisnosti "pakovanog događaja" i isporuke satisfakcije, kreira imidž sportskog objekta. Ova partnerska koalicija, zajedno sa državom (društvom) i ostalim interesnim grupama, doprinosi jačanju svesti o značaju izgradnje novih i održavanju postojećih sportskih objekata. Ostale naučne discipline i faktori (novi materijali, građevinska tehnologija, industrijski i modni dizajn, tehnologija sportskih grana...), kreiraju sportsko tržište koje beleži značajan rast po vrednosti i umreženosti komunikacija.

Menadžment sportskih objekata, kao specijalističko područje menadžmenta u sportu, ima za cilj da se u svetlu potreba sportskih organizacija za adekvatnom materijalno-tehničkom bazom, potrebnom za pripremu i ostvarenje sportskog rezultata, definišu zahtevane preduzetničke, finansijske, marketinške, upravljačke i projektne dimenzije, u procesu kreiranja strategija. Samo tako može nastati krajnji rezultat koji bi zadovoljio očekivanja svih korisnika u sistemu sporta: publike, sportista, vlasnika, njihovih profesionalnih upravljača, investitora, zakupaca, sponzora, kreditora, države i dr. interesenata (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b).

Principi ekonomske analize nalažu parcijalno istraživanje i kvantitativno vrednovanje misije, vizije i ciljeva u sistemu sporta (stepen iskorišćenja kapaciteta, optimizacija, rast ekonomske efikasnosti, uštede, specijalizacija i racionalizacija poslovnih procesa...). Tome se dodaje i sinergija kvalitativnih vrednosti kao npr. satisfakcija publike, regionalni prestiž, samoaktualizacija sportista i profesionalnih upravljača, patriotizam, zdravstveni i estetski motivi, formiranje ličnosti, oblikovanje poželjnog stava prema (ne)uspehu, identifikacija učesnika i oponenta, festivalsko raspoloženje sredine... Upravljanje sportskim objektima objašnjava brojne prirodne, tehničke i društvene oblasti, proučavanjem okruženja u kojem sportski objekti egzistiraju (kroz situacionu analizu i vremensku liniju), sa akcentom na prognoze trendova razvoja modaliteta, i faktora koji oblikuju (ne)uspeh vođenja postojećeg i novog sportsko-građevinskog fonda na savremen, višestruko poželjan način.

Situaciona analiza stanja postojećeg sportsko-građevinskog resursa u zemlji, pokazuje da je oprema u sportsko-rekreativnim centrima i objektima zastarela i neadekvatna, zbog čega je neophodna modernizacija i izgradnja novih objekata. Cilj monografije je zato da sportskim menadžerima i direktorima sportskih objekata, u okviru kompetencija koje

stiču, pruži neophodna znanja za efikasno upravljanje postojećim objektima ali i izgradnjom novih. Dakle, čitaocima se predstavljaju savremene upravljačke metode putem kojih se sportski objekti mogu isplanirati, izgraditi, adaptirati, iznajmiti, finansirati i eksploatisati.

Ocena društveno-ekonomske efikasnosti sportskih objekata danas ima savremen tržišno-profitni pristup. Upravljanje objektima se posmatra kroz ključne funkcije sportske organizacije (razvoj, marketing, finansije, upravljanje kvalitetom). Cilj svih učesnika u sistemu sporta je ostvarenje sportskih rezultata jer samo njegovom valorizacijom na tržištu kroz prihod, može da se obezbedi dalji kontinuitet sportskih takmičenja. To posledično i na duži rok doprinosi satisfakciji svih učesnike na sportskom tržištu (publika, sportisti, vlasnici sportskih objekata, investitori, sponzori, kreditori i dobavljači), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b). Cilj je osposobiti profesionalne upravljače za sve izazove koje nameću odlučivanje i strategijski pristup, kako bi adekvatno u praksi odgovorili na projektne zadatke i ovladali tehnikom efikasnog upravljanja nad poverenim resursima u predinvesticijskom ciklusu, izgradnji, postinvesticijskoj analizi i u fazi eksploatacije samog objekta.

Programski sadržaji oblasti Menadžmenta sportskih objekata se mogu sistematizovati kroz preduzetničke, marketinške, finansijske i izvršne aspekte projektovanja i poslovanja sportskih objekata, koji se implementiraju uz pomoć faza sportskog-menadžment procesa:

- *modeli planiranja izgradnje, organizovanja aktivnosti, koordinacije, vođenja i motivisanja zaposlenih u sportskom objektu i komuniciranja sa auditorijumom;*
- *analiza efikasnosti upravljanja postojećim sportsko-rekreativnim potencijalom i alternativne mogućnosti (graditi, kupiti, rentirati);*
- *metodi za ocenu i rangiranje u izgradnji sportskih investicija i projekata (pomoću dinamičkih metoda), i preduzetnička inicijativa;*
- *metodi i strategije za efikasno upravljanje sportskim objektima, komponente, ciljevi i privredno okruženje, te marketing aspekt njihovog poslovanja;*
- *analiza rizika sa aspekta održavanja događaja, finansiranja i motivacije (misije) vlasnika sportskog objekta, investitora i države, vlasnički i upravljački modeli;*
- *tehnologija sportsko-uslužnih procesa u jednonamenskim i višenamenskim sportskim objektima u različitim segmentima volonterskog, školskog i profesionalnog sporta.*
- *promocija sportskog objekta, imidž i uticaj na okruženje; i*
- *primena savremenih računarskih metoda za upravljanje sportskim projektima i sportskim programima.*

Struktura po poglavljima

Materija je u monografiji izložena u logičnom sledu informacija koje su prikupljene na terenu tokom istraživačkog procesa, a podaci su zatim upotpunjeni inostranim iskustvima i teorijskim izvorima. Ovo izdanje obogaćuje nedovoljan postojeći bibliotečni fond u oblasti fundamentalnih istraživanja menadžmenta u sportu; a takođe je osnova za nova istraživanja, darujući čitaocu želju za afirmacijom u ovom području rada.

Najveći deo materije je posvećen resursima i uslugama koje se delimično ili u potpunosti proizvode, prodaju ili koriste u sportskom objektu, u toku interakcije između potrošača (publike), medija (i sponzora) i sportske organizacije. Kvalitet društvenih i medijskih relacija takođe utiče na kvalitet usluge koja je rezultat napora (sinergije) davaoca i korisnika usluge. Razvoj, projektovanje, planiranje i izgradnju, prate uređenje i unapređenje odnosa sa potrošačima sportskih usluga (publike i industrijskog segmenta), kroz upravljanje kvalitetom usluga koje se pružaju u sportskom objektu.

Preduzetništvo, marketing, finansiranje i realizacija projekta izgradnje sportskog objekta, kao i upravljanje postojećim resursom čini srž upravljanja sportskim objektima. Model sportskog menadžmenta: planiranje (izgradnje, održavanja, tehnologije sportsko-uslužnih procesa), organizovanje (sportskog događaja i dr. aktivnosti), vođenje (humanog resursa, tj. talentovanih sportista i zaposlenih stručnjaka uključenih u proces pružanja usluga), kontrola (izvršenja poslova, bezbednosti učesnika, kvaliteta odnosa), finansiranje i marketing sportskog objekta, je prikazan sistematski kroz celine:

- I/ Razvoj i vrste sportskih objekata;*
- II/ Projektovanje, planiranje, konstruisanje i izgradnja sportskih objekata;*
- III/ Finansiranje izgradnje i tekućeg poslovanja sportskog objekta;*
- IV/ Upravljanje sportskim objektom (organizacija rada, vlasnički modeli, rizici);*
- V/ Marketinški aspekt poslovanja sportskog objekta i njegov imidž; i*
- VI/ Izvršni aspekt upravljanja sportskim objektima i projektima.*

Monografija je namenjena sportskim stručnjacima, stručnjacima u sportu koji teže unapređenju poslovanja sportskih objekata, studentima (budućim sportskim menadžerima, trenerima, profesorima fizičkog vaspitanja), sportistima i ostalom sportskom auditorijumu, koji za ovim područjem interesovanja pokazuje interes.

I RAZVOJ I VRSTE SPORTSKIH OBJEKATA



Poglavlje Razvoj i vrste sportskih objekata, uvodi čitaoce u složenu problematiku upravljanja sportskim objektima na jednostavan i pristupačan način: objašnjeno je značenje pojma - sportski objekti, u kontekstu Zakona u sportu, i savremene sportsko-upravljačke prakse. Takođe, u nastavku je objašnjena geneza nastanka i namene sportskih objekata. Ovo područje je važno kako bi se sagledali različiti sociološki, kulturni, politički, ekonomski i klimatski konteksti u kojima su nastale prvobitne forme sportskih objekata, uz tehnološko nasleđe, koje se prenosilo sa generacije na generaciju.

Svaka epoha je iznedrila nešto novo i kvalitetnije kada su u pitanju građevinski materijali, tehnika izgradnje, namena, i upravljačka logika vlasnika. Ovaj pristup kontinuitetu izgradnje je važan u cilju sagledavanja faktora koji utiču na pojavne forme, kako bi se sagledali budući, formom futuristički orijentisani sportski objekti, koje prati turbulentan razvoj sporta na početku 21. veka.

Globalizacija sporta značajno utiče na mešanje uticaja različitih kultura i pristupa sportu: ona podstiče standardizaciju, ali i neke nove trendove u razvoju sporta, i sportskih objekata, koji npr. uz nasleđenu podlogu za igru, diktiraju veštačke ili kombinovane materijale. Cilj je da se sportski menadžeri u ovom poglavlju upoznaju sa svim poznatim formama sportskih objekata koji posluju u svetu, kako bi se osposobili za poslovanje u konkurentnom globalnom okruženju. Ovo je važno jer se sportski objekti posmatraju kao jedan od važnih oslonaca konkurentske prednosti nacionalnog sporta.



1.1. Pojam, definicije i vrste sportskih objekata

Upravljanje sportskim objektima je specijalističko područje menadžmenta u sportu, koje se bavi *planiranjem i izgradnjom sportskih objekata, planiranjem finansiranja njihove izgradnje i tekućeg poslovanja, vlasničkom strukturom i s tim u vezi načinom njihovog upravljanja, ugovaranjem i upravljanjem rizicima u objektu, marketingom i imidžem sportskog objekta, kao i koordinacijom svih sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti koje se odvijaju u njemu* (Dugalić & Lazarević, Specijalistička područja menadžmenta u sportu, 2015). Pristup izučavanja upravljanju sportskim objektom može biti funkcionalni (izučavaju se sportske i poslovne funkcije koje se realizuju u njemu), prema fazama menadžment procesa (planiranje, organizovane, vođenje i kontrola), i kombinovani pristup.

Sportski objekat je prema odredbama zakona (Zakon o sportu, 2016), (čl. 145-155, VII Sportski objekti); uređena i opremljena površina i objekat namenjen realizaciji sportskih aktivnosti. Osim prostora neophodnog za bavljenje sportskim aktivnostima, sportski objekat može da ima prateći prostor (garderobni, spremišni, sanitarni, gledališni), i ugrađenu sportsku i građevinsku opremu. Takođe, sportski objekat mora biti pristupačni deci, starijim osobama i osobama sa invaliditetom, i moraju ispunjavati propise sportskih asocijacija kojima se uređuje sport invalida (Dugalić & Gligorić, Survival and Future of Sports for the Blind and Visually Impaired in Serbia, 2015). Ovi propisi se primenjuju na sportske objekte koji su posebno građeni sa svrhom da u celini ili delimično posluže za održavanje sportskih aktivnosti, ili su za to preuređeni, kako bi se u njima mogle održavati sportske priredbe. Za razlikovanje sportske opreme (rekvizita) od sportskih objekata se u praksi koristi kriterijum pokretljivosti (Zakon o sportu, 2016).

Sportski objekti se definišu kao ukupnost nepokretnih objekata (stvari) koji su neophodni za određenu sportsku aktivnost bez obzira da li su građeni za tu namenu ili za određeno vreme služe sportskoj svrsi. Pored građevinskih objekata, to su i sve druge pomoćne stvari koje omogućavaju sportsku svrhu (npr. satovi za merenje vremena, ozvučenje...). Kako sportsku aktivnost potencijalno prati i javni interes, pod pojmom sportski objekat se podrazumevaju i svi objekti i oprema namenjena gledaocima (npr. tribine). Slede još neke definicije pojma sportski objekat: *Sportski objekat je materijalno-tehnička baza proizvodnje sportskih i rekreativnih programa kojeg čini: građevina, prostor, oprema, i rekviziti, koji su namenjeni sportu i rekreaciji. Sportski objekat je infrastruktura za programiranje i proizvodnju (isporuku) sportskih programa, raznim korisnicima kao što su: profesionalni sportisti, amateri, publika, profesionalne sportske i ostale organizacije* (Raič & Maksimović, 2011). Bilo koja definicija sportskog objekta da se koristi, ona treba da određuje sportske aktivnosti (vežbanje, treniranje, takmičenje, razonoda), prateći prostor za sportske delatnosti (pomoćni, tribine) i opremu (sportsku i prateću). U delokrugu rada sportskog menadžmenta su efikasno i efektivno upravljanje ovim objektima koje podrazumeva: programiranje, ocenu i izbor projekta, upravljanje ljudskim resursima, optimizaciju sportskog programa, upravljanje kapitalnim ulaganjima i tekućim poslovanjem, investiciono-tehničko održavanje objekta, i isporuku satisfakcije učesnicima (društvo, ulagači, sportisti, publika i dr. korisnici).

Postoji više pristupa razvrstavanju sportskih objekata. Prema *vrsti prostora u kojem se realizuju sportske aktivnosti* (prema *građevinskim karakteristikama*), sportski objekti mogu biti: 1) zatvoreni (hale, arene); i 2) otvoreni (stadioni, javni sportski kompleksi), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b). "Sportski objekat koji u sebi sadrži i zatvoreni i otvoreni prostor u kojem se realizuju sportske aktivnosti, kategorizuje se prema pretežnoj površini vrste otvorenog i zatvorenog dela prostora. Zatvoreni sportski objekti čine fizičku, funkcionalnu i tehničko-tehnološku celinu sa pripadajućim instalacijama, postrojenjima i opremom, a koji su namenjeni za realizaciju sportskih aktivnosti (bazeni, hale, balon sale). S druge strane, otvoreni sportski tereni su i specijalno uređene površine određene za obavljanje konkretnih sportskih aktivnosti (skijališta, trim, biciklističke kao i planinarske staze, i staze za pešake, plaže...). Izuzetno, za obavljanje treninga i kada se održavaju takmičenja, reka, jezero i javni put, se privremeno posmatraju kao otvoreni sportski teren", prema čl. 146 zakona (2016). Sportski objekti prema građevinskim karakteristikama mogu biti i: *poluotvoreni objekti* (lake, montažne konstrukcije, balon hale, i sl...), i *kompleksni* (koji su obično zatvorene ili otvorene forme).

Prema *potrebama korisnika*, sportski objekti mogu biti: 1) objekti za sportska takmičenja; 2) objekti za masovni sport i rekreaciju; 3) školski i univerzitetski sportski objekti; 4) objekti za vojni sport; 5) objekti za sport invalida i lica sa hendikepom (Šurbatović, 2014). Ova podela bliže korespondira podeli sporta na: sport za sve, profesionalni i amaterski sport. Deo škole (fakulteta), prema odredbama Zakona o sportu, koji služi za izvođenje nastave fizičkog vaspitanja u školama i na fakultetima takođe ima status sportskog objekta.

Prema *urbanističkom statusu* postoje: 1) objekti za kontinuiranu upotrebu; i 2) objekti koji privremeno služe sportskoj nameni (koji se na određenoj lokaciji postavljaju i koriste privremeno, do početka izgradnje, ili su to javne površine privremeno stavljenе u sportsku funkciju). "Javni sportski tereni su specijano uređene površine, koje su namenjene za konkretne sportske aktivnosti (skijaški objekti, trim i biciklističke staze, plaže i sl.), koji su dostupni svim građanima pod jednakim uslovima", (Zakon o sportu, 2016). Oni treba da budu opremljeni, uređeni i održavani u stanju koje garantuje sigurno korišćenje. Ministarstva nadležna za sport, zaštitu životne sredine, turizam i prostorno planiranje, sporazumno određuju uslove, uređenje, opremanje, održavanje i korišćenje javnih sportskih objekata, a utvrđivanje ispunjenosti ovih uslova je u nadležnosti ministarstva sporta. Ministarstvo omladine i sporta nakon pribavljanja saglasnosti ministarstva za prostorno planiranje, i mišljenja opštine na čijoj se teritoriji sportski objekat nalazi, može da privremeno ili trajno odobri korišćenje sportskih objekata, ili njihovih delova namenjenih realizaciji sportskih aktivnosti, obuhvaćenih adekvatnom urbanističkom dokumentacijom, i za druge, nesportske namene, pod uslovom da se na adekvatni način obezbedi realizacija sportskih aktivnosti na teritoriji na kojoj se objekat nalazi. Moguća je promena namene dela sportskog objekta, ali samo pod uslovom da deo kojem se želi promeniti namena, ne služi za realizaciju sportskih aktivnosti (igralište, borilište, sala, bazen streljište...), da ne čini funkciju celinu sa prostorom za realizaciju sportskih aktivnosti (sanitarni, garderobni i prateći prostori...), a da promena namene ne ugrožava realizaciju i praćenje sportskih aktivnosti (Zakon o sportu, 2016). S obzirom na intencije interesnih grupa, ovo ovlašćenje tokom transformacije sporta, postaje pretnja da pravni okvir doprinese smanjenju umesto uvećanju mreže sportskih objekata.

Prema *sportskim aktivnostima* (nameni), postoje: 1) objekti za sportske igre (sportske hale, fudbalski, ragbi i bejzbol stadioni); 2) objekti za atletiku (atletski stadion i i dvorane); 3) objekti za gimnastiku (vežbališta i gimnastičke dvorane); 4) objekti za "vodene" sportove (bazen, jezero, reka, more); 5) objekti za ledene i zimske sportove (ledene hale, ski staze); 6) objekti za borilačke sportove (male sale, specijalizovani objekti); 7) objekti za streličarstvo i streljaštvo (zatvorena strelišta, otvoreni objekti za streličarstvo, i sl.); 8) objekti za biciklizam (biciklističke staze, velodromi); 9) objekti za konjički sport (hipodromi); (Šurbatović, 2014); 10) objekti za tzv. "nove" sportove na betonu (skejt parkovi) i pesku (odbojka, i sl.). Ova podela uvažava grane sporta i podlogu terena za igru a postoje još objekti za: *sportove na travnatoj podlozi* (oni koji su posledica ulaganja i rada kao što su kanali za drenažu, zatravljivanje, košenje, kao npr. stadioni, golf tereni...); *laku atletiku* (sa opremom za hodanje na razne dužine; trčanje; troskok; za skokove u vis, u dalj i sa motkom; bacanje kladiva, kugle, koplja i diska...); *auto moto sportove* (specijalno konstruisane auto-strade, karting staze i privremene javne saobraćajnice), *objekti niskogradnje s čvrstom podlogom* kao što su: teniski tereni, hipodromi, sportski aerodromi, zatim otvoreni tereni za kolektivne sportove: košarku, odbojku, rukmet..., *dvoranski sportovi* (objekti visokogradnje: arene, školske sale, terme, teretane), *skijaški objekti* (objekti visokogradnje: hale ledenih sportova, objekti niskogradnje: klizališta, skakaonice, ski-staze), *za sportive na vodi*: zatvoreni i otvoreni bazeni, deo reke, mora i jezera koji su za to prilagođeni, akvaparkovi, skakaonice, platforme za *parasailing*, i sl. (Mašić, 2006), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 9).

Prema *arhitektonskom tipu* se sportski objekti razlikuju kao objekti niskogradnje i visokogradnje. Ova podela ima u vidu tehnologiju i tehniku izgradnje sportskih objekata, pa se oni projektuju u vidu objekata: 1) *niskogradnje* (staze za auto-moto trke, hipodromi, sportski aerodromi, strelišta, bazeni); i 2) *visokogradnje* (školske sale, sportsko-rekreativni centri...), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 11).

Prema *nameni* sportski objekti mogu biti: 1) *jednonamenski* (npr. hipodromi) za koje se još koristi naziv univalentni (jednofunkcionalni); i 2) *višenamenski* (npr. Beogradska Arena), koji se u praksi još nazivaju i polivalentni ili multifunkcionalni. Širi pristup ovoj podeli objekata su još: *javni sportski objekti, izgrađeni za specijalne namene* (objekti niskogradnje: bazeni, trim staze...); *objekti za spontane ili usmerene aktivnosti u zoni prirodnog lokaliteta* (šume, parkovi, obale reka, plaže, planine...); *jednonamenski* (stadion, strelište...); i *višenamenski* sportski objekti koji su posebno projektovani, kao što su fitnes i rekreativni centri, *beauty saloni*, hale sportova...) i *školski objekti* (Dugalić, 2007b, str. 11).

Prema *lokaciji*, sportski objekti mogu biti (Šurbatović, 2014): 1) objekti u gradsko-građevinskim zonama predviđenim sa sport i rekreaciju; 2) objekti u stambenim zonama (tereni za rekreaciju, otvoreni tereni...); 3) objekti u školama (fiskulturne sale, otvoreni tereni, bazeni); 4) objekti u vojnim ustanovama (vojni sportski objekti, strelišta...); 5) objekti u specifičnim zonama (vodene površine, šume, posebni tereni...); 6) objekti u poslovnim zonama (objekti i tereni u okviru kompanija i firmi); 7) objekti na selu i u prirodi (sportski tereni, trim staze...), i sl.

1.1.1. Kategorizacija sportskih objekata i uslovi u pogledu prostora i opreme

Kriterijumi i merila po kojima se vrši kategorizacija sportskih objekata su u Srbiji uređeni pravilnikom (Pravilnik o nacionalnoj kategorizaciji sportskih objekata, 2013), kojem predstoji usaglašavanje sa Zakonom o sportu iz 2016.g. Ovi kriterijumi se utvrđuju na bazi: *vrste sportske aktivnosti, tehničkih karakteristika sportskog objekta i nivoa takmičenja za koje objekat treba da ispunjava uslove*. Prvi kriterijum: **merila za rangiranje objekata na bazi vrste sportske aktivnosti** se primenjuje na grane sporta, koje se rangiraju u kategorije od I do VI, u skladu sa pravilnikom koji uređuje oblast nacionalne kategorizacije sportova.

Rangiranje objekata na bazi **tehničkih karakteristika** polazi od kriterijuma i merila kao što su (čl. 4): 1/ ispunjenost uslova vezano za broj sportskih aktivnosti koje se u njemu mogu realizovati u osnovnom prostoru (na površini objekta); 2/ ispunjenost tehničkih uslova koje propisuju pravila međunarodnih sportskih saveza; 3/ ispunjavanje uslova u svetlu odredbi pravilnika koji uređuje uslove za obavljanje sportskih aktivnosti i delatnosti; 4) namena objekta; 5/ ispunjavanje uslova vezano za površinu osnovnog prostora (površinu objekta) a koja služi za realizaciju sportskih aktivnosti; 6/ broj sportskih aktivnosti koje mogu simultano da se izvode u višenamenskom sportskom objektu; i 7/ kapacitet fiksnih mesta za sedenje u gledalištu, ako se u sportskom objektu održavaju sportska takmičenja. Rangiranje sportskog objekta, koji poseduje više prostora u kojima se sportske aktivnosti realizuju, se vrši na bazi tehničkih karakteristika prostora za igru, koji ispunjava najbolje uslove za održavanje sportske aktivnosti, dok se kod objekta u kojem se održavaju takmičenja, rangiranje provodi na bazi tehničkih karakteristika sportskog prostora koji ispunjava uslove za takmičenja najvišeg ranga.

Rangiranje prema nivoima takmičenja, se provodi prema čl. 5 pravilnika: I/ da sportski objekat ima opremljenost za velika međunarodna sportska takmičenja kao što su: (para)olimpijske igre; evropska i svetska prvenstva; mediteranske igre; univerzijade; svetski kupovi i finale turnira svetskih liga; zimski i letnji olimpijski festival mladih Evrope; balkanska i ostala regionalna prvenstva; finale i finalni turniri evropskih klupskih takmičenja; kvalifikacioni međunarodni sportski turniri; i tradicionalne međunarodne sportske manifestacije; II/ da je opremljen za održavanje sportskih takmičenja: nacionalnih prvenstava i turnira; nacionalnih sportsko-rekreativnih događaja i nacionalnih školskih sportskih takmičenja; nižih rangova nacionalnih takmičenja; sportsko-rekreativnih događaja i školskih sportskih takmičenja na nivou jedinice lokalne samouprave.

Na osnovu kriterijuma: prema nameni, tehničkim karakteristikama i rangi takmičenja), objekti se dalje rangiraju u 3 kategorije. Sportski objekti **I kategorije** su (čl. 7): objekti prvenstveno namenjeni za trening, eventualno i za takmičenja nacionalnih sportskih reprezentacija (vrhunskih sportista), ako ispunjavaju uslove da: 1/ se u njima odvijaju sportske aktivnosti svejedno koje nacionalne kategorije sporta; 2/ da zavisno od vrste objekta ispunjavaju tehničke karakteristike kao što su: ispunjenost svih uslova utvrđenih pravilnikom (Pravilnik o bližim uslovima za obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti, 2017), ispunjenost svih uslova propisanih pravilima

međunarodnih sportskih saveza; i da je u njima moguće održavanje velikih sportskih međunarodnih takmičenja ako su za to predviđeni. Dalji kriterijumi polaze od podele s obzirom na namenu pa tako: **jednonamenski** objekat mora ispuniti sledeće: 1/ da se u njemu mogu realizovati sportske aktivnosti iz I, II ili III kategorije sporta; da 2/ zavisno od vrste objekta mora imati određene tehničke karakteristike (u većoj meri ispunjenost odredbi pravilnika koji uređuje uslove za obavljanje sportskih aktivnosti i delatnosti; da u potpunosti ispunjava uslove propisane pravilima međunarodnih sportskih saveza; da ima površine osnovnog prostora (površine objekta) koji služi izvođenju sportskih aktivnosti ako su u pitanju sportske hale minimum 2.000 m²; ako je namenjen za održavanje sportskih takmičenja, kapacitet tribina mora biti za stadione 20.000, za sportske hale 5.000, a za bazene 2.000 sedišta; i da je u njemu moguće održavati velika međunarodna takmičenja, ako su za to namenjeni. **Višenamenski** objekat mora ispuniti sledeće: 1/ da se u njemu mogu realizovati sportske aktivnosti iz I, II ili III nacionalne kategorije sporta; 2/ da ispunjava tehničke karakteristike kao što su: ispunjenost uslova za realizaciju više sportskih aktivnosti u osnovnom prostoru (površini objekta): kod hala, više od 7 a kod bazena više od 3 sportske aktivnosti; da u većoj meri ispunjava odredbe pravilnika koji uređuje uslove za obavljanje sportskih aktivnosti i delatnosti; da u celosti ispunjava uslove propisane pravilima međunarodnih sportskih saveza; da je površina osnovnog prostora (površine objekta) namenjene za sportske aktivnosti kod sportskih hala minimum 2.000 m²; da se mogu simultano realizovati 2 sportske aktivnosti u sportskim halama; ako je namenjen takmičenju, kapacitet tribina mora biti: za stadione 20.000, za hale 5.000, i za bazene 2.000 sedišta; i da služe za održavanje velikih sportskih međunarodnih takmičenja, ako su za to građeni.

Sportski objekat **II kategorije**, i to **jednonamenski** mora ispuniti sledeće: 1/ da se u njemu održavaju sportske aktivnosti od I do V kategorije sportova; 2/ ako ispunjava tehničke karakteristike: da u većoj meri ispunjava odredbe pravilnika kojim se uređuju uslovi za realizaciju sportskih aktivnosti i delatnosti; da ima površinu osnovnog prostora (površine objekta) namenjene za realizaciju sportskih aktivnosti kod sportske hale minimum 1.000 m²; ako je namenjen za realizaciju takmičenja mora imati kapacitet tribina, za stadione 8.500, za hale 3.000, i bazene 1.000 sedišta; i da se u njemu mogu održavati takmičenja bilo kojeg nivoa, ako su sportska takmičenja predviđena. **Višenamenski** objekat iz ove kategorije mora ispuniti sledeće: 1/ da se u njemu mogu održavati sportske aktivnosti od I do V nacionalne kategorije sportova; i da: 2/ ispunjava tehničke karakteristike, tj. da većim delom ispunjava uslove za održavanje više sportskih aktivnosti u osnovnom prostoru (na površini objekta), kod hala više od 5, a kod bazena, više od 2 sportske aktivnosti; da većim delom ispunjava odredbe pravilnika koji uređuje uslove za obavljanje sportskih aktivnosti i delatnosti; da ima površinu osnovne prostorije (površinu objekta) namenjenu za izvođenje sportskih aktivnosti, kod hala minimum 1.000 m²; da objekat namenjen i za održavanje sportskih takmičenja ima minimalni kapacitet tribina, za: stadione 8.500, hale 3.000, i za bazene, 1.000 sedišta; kao i da se u njima mogu odvijati sportska takmičenja bilo kojeg nivoa takmičenja, ako su za sportska takmičenja predviđeni.

Sportski objekat **III kategorije** je (prema čl. 9): **jednonamenski** objekat koji ispunjava sledeće: 1/ da se u njemu održava neka od sportskih aktivnosti nacionalnih kategorija sporta; 2) da ima tehničke karakteristike: površinu osnovnog prostora (površinu objekta) namenjene za održavanje sportskih aktivnosti, za hale minimum 500

m²; ako je namenjen za održavanje sportskih takmičenja, mora imati kapacitet tribina minimum, za stadione i hale po 1.000 i za bazene 500 sedišta; i da se u njemu može održati takmičenje bilo kojeg ranga, ako je objekat za takmičenje namenjen. **Višenamenski** sportski objekat mora ispuniti sledeće: 1/ da se u njemu može održavati neka od sportskih aktivnosti nacionalnih kategorija sporta; 2/ da ima tehničke karakteristike: ispunjenost uslova za realizaciju više sportskih aktivnosti u osnovnom prostoru (površini objekta); kod hala, više od 3, a kod bazena, više od 2 sportske aktivnosti; da je površina osnovnog prostora (površine objekta) namenjene za realizaciju sportskih aktivnosti, kod hale minimum 500 m²; da objekat koji je predviđen za odvijanje takmičenja ima minimalni kapacitet tribina, stadiona i hale po 1.000, a za bazen 500 sedišta; kao i da se u njemu može održati takmičenje bilo kojeg ranga, ako je objekat za to namenjen.

Član 10 predviđa da rangiranje objekata obavlja Zavod (Zavod za sport i medicinu sporta RS, 2017), jedanput godišnje. Rangiranje objekta ova ustanova obavlja na bazi podataka koje mu dostavi korisnik ili vlasnik objekta, ako je isti u evidenciji, a na bazi podataka koji su upisani u matičnu evidenciju i registar sportskih objekata. Podatke o izvršenom rangiranju Zavod dostavlja ministarstvu sporta, koje ove podatke treba objaviti na sajtu u roku od 15 dana nakon postupka rangiranja. Iako je zakon donešen početkom 2016.g., do kraja 2017.g., podaci o rangiranju objekata nisu bili dostupni javnosti.

Zakon o sportu propisuje da sportski objekat mora ispunjavati određene uslove, koji su bliže definisani Pravilnikom (Pravilnik o bližim uslovima za obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti, 2017), tj. odredbama pravilnika: Uslovi u pogledu prostora odnosno opreme. Prema čl. 5 ovog pravilnika, sportska organizacija mora da poseduje: prostor za trening, pripremu i vežbanje sportista obezbeđen tokom cele godine, sa osnovnim prostorom (uređenim površinama) za realizaciju 1 ili više sportske aktivnosti, pratećim prostorom, instalacijama i adekvatnom tehničkom opremom), koji ispunjava uslove propisane sportskim pravilima nadležnog sportskog saveza, zavisno od vrste i nivoa sportskih aktivnosti. Ako sportska organizacija, pored vežbanja, organizuje i takmičenja, sportski objekat mora ispunjavati i uslove propisane pravilima pripadajućeg saveza, u skladu sa vrstom i kategorijom takmičenja.

Poslovni prostor sedišta sportske organizacije tako mora biti minimum 6m² površine (po 1 korisniku - organizaciji), sa pratećim toaletom, a ako se sportska organizacija takmiči u nacionalnom rangu, i profesionalnom takmičenju nacionalnog sportskog saveza, taj prostor mora zapreмати 20 m² (po jednom korisniku - organizaciji). Ovaj kriterijum moraju ispunjavati sportske organizacije bez obzira da li su vlasnik ili samo korisnik sportskog objekta (na bazi prava korišćenja, ugovora o zakupu, posluži ili nekog dr. pravnog osnova). Adekvatnost prostora (sportskog objekta) se procenjuje na bazi ispunjenosti uslova: 1/ osnovni i prateći prostor mora ispunjavati opšte uslove za korišćenje (protivpožarne, sanitarno-higijenske, i ostale uslove); 2) veličina koja omogućava da se u njemu neometano održava bar 1 sportska aktivnost, u zavisnosti da li je po sredi takmičenje ili trening, a da prostor namenjen samo razvoju fizičkih sposobnosti ili sportskoj obuci nije manji od 4x4 i visine 2,20 m, za pokriveni, tj. 1x20 m za otvoreni prostor.

Prisustvo lica sa posebnim potrebama u sportskom objektu je uređeno čl. 9 Pravilnika (Pravilnik o bližim uslovima za obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti, 2017), (u nastavku Pravilnik): sportski objekt u kojem se organizuje takmičenje od nacionalnog ili međunarodnog značaja, ili profesionalno takmičenje mora biti osposobljen na način da gledaocima sa invaliditetom omogući posmatranje takmičenja na približno istom nivou, koji primaju ostali posetioci. Posetioci sa invaliditetom moraju imati sledeće uslove: 1/ odvojene ulazne kapije, sa adekvatnim pristupom (rampom) u pravcu za njih određenom sektoru tribina; 2/ prostor u sektoru koji ima dobar, nesmetan pogled na teren za igru; 3) obezbeđen smeštaj za pratiocce lica s hendikepom; i 4/ na svakih 300 sedišta mora se obezbediti minimum 1 mesto za lica sa invaliditetom.

Uslovi u pogledu sportske opreme su propisani čl. 10 Pravilnika (2017). Sportska organizacija tako treba da ima: 1/ lopte, trenerke, dresove, sprave, uređaje i ostale sportske rekvizite koji su neophodni za opremanje i aktivnosti sportista, u skladu sa pravilima nadležnog sportskog saveza; 2/ kancelarijsku opremu - sto, stolicu, orman na zaključavanje, telefon (fiksni/mobilni), a sportske organizacija koje se takmiče u seniorskoj konkurenciji u najvišem nacionalnom rangu takmičenja i nacionalni sportski savezi moraju još imati: faks, kompjuter, štampač i internet vezu. Ova oprema mora biti atestirana i u skladu sa standardima koji su neophodni za sportsku opremu, i mogu je obezbediti i sami sportisti, pod uslovima koje utvrđuju sportska pravila nadležnog sportskog saveza.

Uređenje veb sajta: zakonom je propisano da sportske organizacije moraju imati veb sajt (koji se podvodi pod odredbe opreme). Pravilnikom su propisani uslovi koje sadrži Veb prezentacija nacionalnog sportskog saveza: osnovni podaci o organizaciji (naziv, sedište, organi, kratak istorijat, članstvo u nacionalnim i međunarodnim asocijacijama); osnovni podaci o članstvu (sportskih organizacija i saveza); podaci o realizaciji programa koji se finansiraju iz budžeta; sportski rezultati; tekst statuta i sportskih pravila; i podaci o izdatim dozvolama za rad sportskim stručnjacima.

1.2. Geneza namene i nastanka sportskih objekata

Sportski objekti nisu forme građevina novijeg datuma. Tradicija izgradnje ovih objekata seže nekih 2500 godina ranije, a njihov kvalitet je od tada unapređen u estetskom i funkcionalnom izražaju. Ono što je menjano u konceptu izgradnje i namene objekata, uslovljeno je kasnijim, kulturološkim, tehnološkim i društvenim promenama. Analiza evolucije ovih građevina ukazuje na sledeće:

- *ciljna grupa korisnika objekata* se vremenom menjala (prvobitna gradnja je bila u vojne svrhe i za povlašćene kategorije ljudi - vladajuće strukture, koje su imale privilegovan status izražen slobodnim bavljenjem sportom);
- *najšire kategorije stanovništva (demos)* su samo povremeno koristile ove objekte, kod hramskih ili nacionalnih svečanosti u *zabavne svrhe*, kao posmatrači, ili učesnici bez slobode izbora bavljenja sportom (osuđenici na smrt, robovi i sl.);
- *gradnja ovih objekata odvijala se na teret naroda* (novčana, robna davanja i fizički rad) koji su objekte najmanje koristili, dok su nosioci gradnje u zapisima prikazivani kao jedini investitori (donatori).

Građenje i upravljanje sportskim objektima ima svoje specifičnosti prema istorijskom i društvenom kontekstu svoga nastanka. Obeležja epoha i arhitektonskih slojeva, otkrivaju brojne podatke o finansijskoj moći pojedinih carstava (vladara i ostale populacije), oblicima gradnje tj. namene objekata (uočava se teže odvojiva sportska i zabavna dimenzija), i nadasve korisničkoj logici upravljača, teže razumljivoj ljudima danas. Nekada je *demos* objekte koristio retko, mada besplatno, isključivo u posmatračke svrhe, a bavljenje sportom na način kako se on danas definiše, bilo je privilegija imućnih slojeva, dostupno kategorijama ljudi koje su imale vremena za posvećivanje hobijima i zabavama (bez ostalih, radnih obaveza). Razumljivo je zato da se o fizičkoj kondiciji nacije vodilo računa samo onda kada su vođeni ratovi i održavana vojna disciplina. Tako su prvi sportski objekti građeni upravo u periodu nastajanja carstava i država, tokom vojnih pohoda, uslovljenim tehnikama vođenja ratova uglavnom upotrebom žive sile (Egipat, Kina, Grčka, Rim, Nemačka). Od vremena kada se ratna tehnika oslanja više na ljudska postignuća umesto ranijeg intenzivnog korišćenja ljudskog potencijala (Olimpijada pred II sv. rat), gradnja sportskih objekata počinje dobijati izrazito mirnodopski, populistički karakter. Od tada, sve više ljudi učestvuje u sportskim aktivnostima, a ne samo kao posetioci sportskih događaja.

Egipat – sport i fizičke aktivnosti u toj zemlji su razvijane od 1500.g. BC; kao privilegija vladajuće klase i pripadnika vojske. Sportovi na otvorenom prostoru (plivanje, trke kočija, lov, ribolov i plesne igre), ubrzo postaju nedovoljni, te nastaju nove grane sporta kao npr.: gimnastika i borilački sportovi, koje su zahtevale izgradnju pratećih, adekvatnih tj. namenskih objekata.

Kina – u 11. veku BC na ovim prostorima su razvijani sportovi za postizanje fizičke kondicije. To su sportovi u pravom smislu te reči, ali i aktivnosti namenjene isključivo zabavi. Tako su nastale discipline: gađanje lukom, mačevanje, borilački sportovi, plesne igre, dizanje tegova, igre na otvorenom prostoru ili u vozilima, borbe petlova, boks, plivanje, lov i polo. Smatra se da su Kinezi prva nacija koja je počela konstruisanje *višenamenskih* sportskih objekata, *osvetljenih dnevnim svetlom ili upotrebom pirotehnike*. Kako su se igre često održavale na otvorenom prostoru, podijumi za igru

(zbog klimatskih uslova u regionu) su oblagani nepromočivim platnima kako bi se omogućila zaštita učesnika i stvorili idealniji uslovi. Tako je započet proces specijalizacije objekata, primeren građevinskim materijalima, klimi, podlozi za igru, sunčevoj putanji i potrebama korisnika, koji je postepeno usavršavan.

Grčka – postoji mišljenje da su *Grci* prva nacija koja je *ciljno gradila objekte, isključivo i specijalno konstruisane za sport i zabavu*. Godine 776., BC, održane su I igre u Olimpiji, koje su pored značajnog religioznog i takmičarskog duha, imale veličanstven i spektakularan karakter današnjih mega događaja. Ova slavljenička euforija i obožavanje su promovisali Grčku kao začetnika u konstruisanju novih, raznih objekata (prema tipu) namenjenih sportu i zabavi, prvo širom zemlje, a zatim i izvan njenih granica. Struktura tzv. *stadija* (mera za dužinu od 192,8 m po kojem su današnji stadioni dobili ime), koje su gradili, razvijanih u obliku potkovice, sa jednim otvorenim i udubljenim krajem i ostalima, polukružnog oblika, na povišenoj lokaciji, sa koje su dominirali panoramom i pružali dobru preglednost (kao vid obaveštavanja), zadržana je do danas. Takmičarske discipline kao što su trke, počele su se prvi put održavati u specijalno građenim, poluzatvorenim terenima, i svakako učesnicima pružale bolje performanse (zaštita terena od vremenske nepogode, preciznije merenje dužine staze i pređenog vremena, veća sigurnost za učesnike). Olimpijski stadion u Atini izgrađen 331.g. BC, (rekonstruisan 160.g. AD), mogao je da primi 50.000 posetilaca. U okviru tog objekta održane su čak Olimpijske igre (OI) 1906.g., a tek su za potrebe održavanja OI 2004.g., građeni novi objekti. *Olimpija je preteča arhitektonskih rešenja stadiona i korišćenja standarda za odvijanje više igara pred velikim brojem posmatrača* (građene su atletske i trkačke staze za dvokolice, prostor za bacačke i borilačke sportove, te stepenasto uređeni deo za posetioce). Grci su pored stadiona razvili i dr. arhitektonske oblike sportskih objekata kao što su: *hipodromi* (građeni tehnikom ukopavanja na uzvišici); i *teatri* (slične konstrukcije, s kružnim lukom oko pozorišne bine u središtu); gradili su ih u svim većim gradovima i gradovima-državama.

Rim – impresivni sportski objekti stare ere, visoke funkcionalnosti, građeni za potrebe sporta, rekreacije i zabave, su *arene*. Po uzoru na grčke hipodrome, u njima su održavane trke konja i kočija. Rimljani su širom carstva gradili i *amfiteatre*, kopirajući grčka pozorišta, u kojima su se odvijali javni obredi i društvene igre. Podizani su tehnikom ukopavanja na padini brda sa prepoznatljivim stilom izgradnje, karakterističnim za rimsku epohu. Rimljani su prvi uveli *specijalne građevinske tehnike zasvođavanja (delimičnog pokrivanja)* sportskih objekata. Arena Maksimus (iz 46.g. BC) je građena na 7 nivoa i primala je čak 200.000 posetilaca. Rimljani su gradili *terme* kao manje stadione (delove zabavnog kompleksa kojeg čine: bazeni, dvorane za vežbanje, kupatila, apartmani i vrtovi), i nalik su današnjim golf klubovima, rekreativnim centrima, teretanama i mešovitim objektima namenjenim turizmu i stanovanju. Ovi objekti su postepeno vremenom gubili hramski karakter, ostali bez privilegovanih režimskih korisnika i postaju centri okupljanja običnih ljudi takmičarskog duha i lokalne klijentele. Građeni su širom rimskog carstva, a najpoznatiji objekat ovog tipa gradnje je *Rimski koloseum*, sa kapacitetom tribina preko 50.000 ljudi.

Posle pada Rimskog carstva (476.g. AD) *opada interes za izgradnju velikih sportskih objekata namenjenih sportu i zabavi*. U Evropi se u narednom periodu grade isključivo tvrđave, dvorci, crkve, katedrale... *Izuzetak čine nekoliko arena, građenih u Španiji i Meksiku, za potrebe održavanja festivala i korida.*

Početak 19. veka je došlo do porasta interesovanja za nove i kolektivne sportove kao što su fudbal, mali fudbal, bejzbol i kriket, sa povremenim održavanjem turnira, uslovljenim sezonskim prilikama. U tu svrhu improvizovani su objekti koji su uključivali primitivna sedišta, koja su graničila sa terenom za igru, uz neznatnu konstrukciju oko terena (ogradu) koja ga je štitila od posetilaca nespremnih da plate ulaznicu, ili sa namenom zadržavanja rekvizita od gubljenja ili otuđenja. Ostali objekti građeni u ovom periodu su bili malog kapaciteta, namenjeni vojsci ili za održavanje turnira, plesnih igara i narodnih svetkovina (kao začetka fitnesa), a činili su ih uglavnom vežbališta i bazeni.

Početak 20. veka raste interesovanje ljudi za bavljenje košarkom, rukometom, odbojkom, tenisom, vaterpolom i nizom dr. *dvoranskih sportova*. Tako nastaje potreba za intenzivnom gradnjom funkcionalnih, modernih višenamenskih sportskih objekata najvećeg mogućeg kapaciteta bliskih današnjim. Podsticali su ih faktori kao što su: 1) *veća socijalizacija*; 2) *porast slobodnog vremena i standarda*; 3) *razvoj informatike* (brža komunikacija i organizacija); 4) *razvoj putne infrastrukture* (brojnost, kvalitet, sigurnost); 5) *razvoj transporta* (železnički, putni, avionski); 6) *nove tehnologije izgradnje i materijali*... Izgrađen je do tada najveći broj sportskih objekata koji su i danas u funkciji, kao npr. Vembli (V. Britanija); Florens i Turin (Italija); Vojničko sportsko igralište, Jenki Stadion, L. A. Koloseum (SAD); najveći u svetu Gradski stadion (Brazil), Džekobsfeld, Klivlend i dr., (Farmer, Mulrooney, & Ammon, 1996).

Ustanovljavanjem modernih Olimpijskih igara u Atini 1896.g., koje su se počele ciklički održavati svake četvrte godine (sa izuzetkom I sv. rata 1914-1918., i II 1939-1945.), nastala je potreba zemalja domaćina da grade moderne sportske objekte (stadione, arene) i prateću infrastrukturu u cilju prihvatanja velikog broja učesnika, široke game sportova, različite publike, specijaliziranih organizacija uključenih u ove i slične događaje (svetski kupovi, šampionati, lige, turniri) i zahteva u pogledu funkcionalnosti, bezbednosti, komfora i estetike. Olimpijske igre 2004, (takode održane u Atini) je pratilo ukupno 3,9 mrd. ljudi u 220 zemalja sveta, putem više od 300 TV kanala koji su prenosili spektakle u toku održavanja igara, sa prosečno oko 2.000 h programa. To ukazuje na značaj savremene multimedijalne opreme koja počinje prednjačiti nad ostalim performansama sportskog objekta.

1.3. Uslužni ambijent sportskih objekata

Arene i stadioni danas predstavljaju primarna mesta za profesionalno i amaterski vođene sportske događaje, pri čemu arena čini zatvoren fizički ambijent za pružanje sportskih usluga, a stadion - otvoreni (uz različit značaj akustike i broj posetioaca). Svi sportski objekti (bez obzira na brojne podele) imaju neke *zajedničke elemente koji određuju ponudu sportskih usluga*. To su:

- *prostorni raspored, raspored i dizajn opreme, boje i svetla*, tzv. *servicescape* (opipljivi, doživljeni uslužni ambijent sportskog objekta koji proističe iz fizičkog pojma građevine kao *facility*);
- *estetska vrednost*, određena kao doživljaj (reakcija publike) izvedena iz percepcije, vrednovanja i procene dizajna arhitekture i dekora *serviscape-a*;
- *psihologija sportskog objekta* je vezana za reakcije posetilaca iz ubeđenja, emocija, osećaja (ne)zadovoljstva i dr.;
- *lokacija sportskog objekta* čiji kvalitet određuje i blizina saobraćajnica sa velikom frekvencijom što utiče na prodaju u samom objektu i bližoj okolini (i daje korist za sponzore), odnos objekta i njegovog okruženja, itd.
- *finansiranje sportskih objekata*, u izgradnji, rekonstrukciji i tekućem poslovanju.

Upravljanje sportskim objektom posebno akcentuje elemente koji najviše dobijaju na značaju danas a to su: *uslužni ambijent (servicescape) i finansiranje*. Tržište za usluge koje se pružaju u sportskom objektu se procenjuje prema prošlim i očekivanim rezultatima (uzima se u obzir postojeća tražnja i ponuda, kao i procenjena). Putem ove analize se nastoje odrediti buduće aktivnosti, tako što se identifikuju šanse i problemi, te uticaji iz okruženja (npr. putem SWOT analize). Ovi uticaji mogu imati oblik:

- *kooperativnog okruženja* (svi učesnici imaju interes da doprinose ciljevima);
- *konkurentskog okruženja* (zabavni sadržaji kojima se konkuriše na tržištu, resursima i prodajom su izloženi konkurentskom pritisku);
- *ekonomskog okruženja* (promene koje daju šanse ili poremećaji koji uzrokuju pretnje);
- *društvenog okruženja* (ukazuje na društvene trendove, norme i stavove);
- *političkog okruženja* (stavovi/reakcije javnosti, uticaj na imidž objekta, posetioce);
- *zakonodavstva* (pravna regulativa doneta radi zaštite državnih, društvenih i potrošačkih interesa; uvažavaju se direktive međunarodnih i regionalnih sportskih asocijacija).

Ostvarenje nacionalne dominacije u sportu određuju kritični parametri (materijalno-tehnička baza): masovnost, ulaganje, infrastruktura, obuka, program razvoja sportske grane (povezanih i podržavajućih grana), i istraživanje. *Ključni faktori loše tržišno-ekonomske pozicije sporta u Srbiji su:*

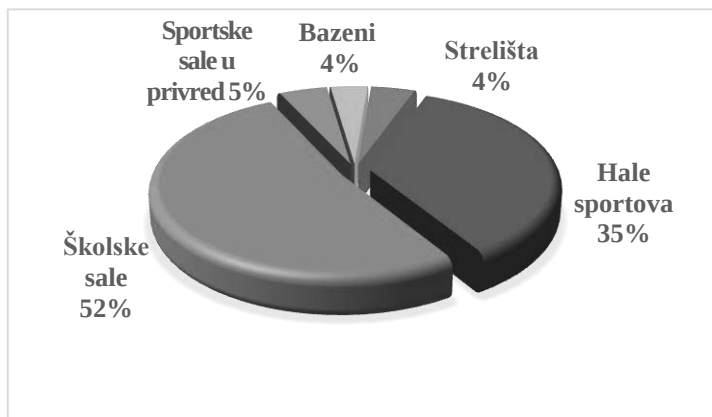
- *Nedovoljna privedna i spoljno-trgovinska aktivnost* (izvoz sportskih proizvoda gotovo da ne postoji);
- *Neracionalno i nenamensko trošenje fiskalnih sredstava*, osobito onih prikupljenih od boravišnih taksi i poreza kod igara na sreću u dr. svrhe umesto u poboljšanje materijalne osnove sporta i grana u okviru kojih su stečeni rezultati i konkurentska prednost;

- *Postojeći kapaciteti su ili zastareli ili nedovoljno iskorišćeni* a državna briga je nedovoljna (nedostaje institucionalna i finansijska podrška);
- *Razlozi neefikasnosti* su još loša ekonomsko-politička situacija, ograničeni finansijski resursi, pogrešna regulativa, nesposobnost državnih organa u kreiranju vizije nacionalnog sporta i podršci naspram konkurencije, nekompetentnost;
- *Globalizacija* koja negativno utiče na zemlje sa malim demografskim, sirovinskim i finansijskim potencijalom.

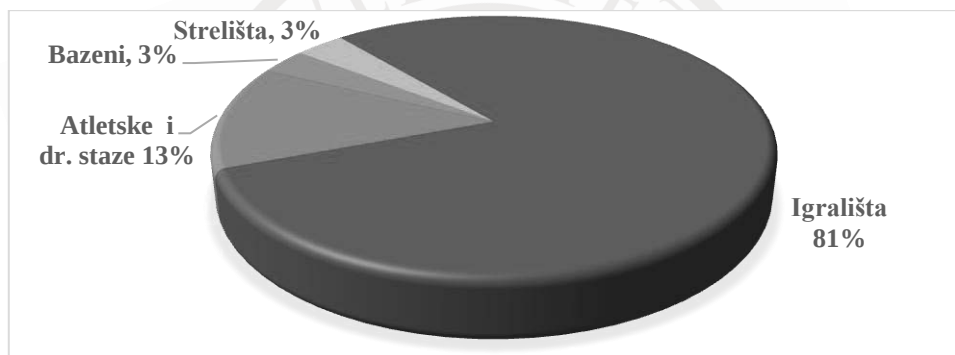
Poslovna strategija implementirana u sportske poslovno-profitne jedinice, može dovesti do ostvarenja ekonomske efikasnosti, te je primerena zahtevima finansiranja sportskih objekata u okviru planiranja resursa. U procesu strategijskog menadžmenta, analizom i projekcijom tržišnih mogućnosti, planiranjem, reinvestiranjem i razvojnom politikom se može postići *omasovljavanje sporta, privlačnost za posetioce, i sportske talente kod istovremeno ostvarene visoke interne (sportske, takmičarske) i ekonomske efikasnosti.*

Razvoj sportskih objekata u Srbiji je prošao kroz sledeće upravljačke faze (Šurbatović, 2014): 1) Etapa centralizovanog državnog upravljanja (koju karakteriše politički i ideološki uticaj), u kojoj je umanjivan značaj opšteprihvaćenih i korisnih društvenih vrednosti, i nauka kao što su marketing i menadžment; 2) Etapa pseudo-decentralizovanog sistema - koncepta samoupravljanja (u kojoj se način donošenje sporednih odluka prenosio na niži nivo organizovanja, čime je zapravo podstaknut razvoj preduzetničke inicijative na lokalnom nivou; 3) Post-socijalistička faza (u kojoj je prisutno napuštanje ideološki intoniranih koncepata, a u sportu nastaje pokušaj implementacije faza menadžment procesa). Tokom tog perioda je stvoren značajan sportsko-građevinski fond, nasleđeno je institucionalno uređenje, kao i značajna baza sistema sporta oličenog u broju, vrsti i regionalnom razmeštaju sportskih objekata. U svakom od ovih segmenata je tako bilo neophodno provesti aktivnosti usklađivanja sa savremenim tendencijama u privrednom i međunarodnom okruženju, u skladu sa promenama koje su zahvatile društvo i sport na početku 21. veka. Najveći broj sportskih objekata u zemlji je nasleđen iz tog perioda, i karakteriše ih soc-realistički izgled (dizajn, imidž). Ali, na nasleđenim objektima su neophodne značajne rekonstrukcije, kako bi se ovi objekti uklopili u današnje zahteve sportskih asocijacija po pitanju funkcionalnosti, bezbednosti, komfora, efikasnosti i sl.

Činjenica da od 1999.g., sportski objekti nisu obuhvaćeni redovnim statističkim evidentiranjima (10. godišnjim popisima, na terenu), ukazuje na to da država nema jedinstveni registar svoje vredne imovine u sistemu sporta, a da brojni objekti postoje kao nelegalni objekti (nemaju potrebnu građevinsku dokumentaciju), i nalaze se u postupku legalizacije (Dugalić, 2016b). Postoji pokušaj da se uvede red na tom području, donošenjem posebnog pravilnika (Pravilnik o nacionalnoj kategorizaciji sportskih objekata, 2013), ali taj pravilnik kao i ostala akta tek treba usaglasiti sa zakonom (2016). Osim toga, posao kategorizacije na terenu teče sporo, i rezultati su neizvesni.



Slika 1. Objekti za fizičku kulturu u SCG: Zatvoreni tereni, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 400)



Slika 2. Objekti za fizičku kulturu u SCG: Otvoreni tereni, isti izvor

Regionalni raspored objekata za fizičku kulturu u Srbiji je sledeći: u Vojvodini se nalazi 37,8 % od svih sportskih objekata: 41,3 % zatvorenih i 35,6% otvorenih; značajno iznad $\bar{O}$ su bazeni - 52,5% (ali 44,4% zatvorenih) i hale sportova - 41,1%. Ispod $\bar{O}$ su: atletske staze - 34,8%, igrališta - 34,7%, i strelišta - 34,7%. Značajnije odstupanje od proseka je kod bazena i hala sportova. U Centralnoj Srbiji su zastupljenija igrališta, i bazeni ali u sastavu hotela i banja.

Tabela 1. Sportske dvorane, vrste građevina i vrste radova, 2012–14, (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 289)

Jed. Mere	2012		2013		2014	
	Ukupno	Novogradnja	Ukupno	Novogradnja	Ukupno	Novogradnja
Broj	80	34	63	1	59	9
m²	33.206	32.230	15.947	15.752	16.917	16.701
m³	194.241	186.877	93.214	92.044	138.308	137.360

Indeksi sportske (takmičarske) efikasnosti (SE, TE): broj seniorskih ekipa na prvenstvenim takmičenjima u analiziranom periodu je Ø 4,58 po sportskom objektu, juniorskih 2,23 i pionirskih 2,56. Tehnička opremljenost (u smislu broja objekata) za neke sportove (atletika, plivanje) je nelogična (npr. kod zatvorenih bazena i atletskih staza). Indikator TE značajno ide u prilog vaterpola (preko 120 puta), a sportsko-ekonomske efikasnosti (SEF) više od 20 puta. Na bazi SWOT analize iz primera se može zaključiti da isključivo ljudski faktor (obuka, selekcija) izrazito negativno utiče na SEF atletike. Za potrebe strategijskog odlučivanja u sportu je pokazatelj sportske efikasnosti neophodno ukrstiti sa prihodima i/ili troškovima, kako bi se dobili pokazatelji sportsko-ekonomske efikasnosti (SEF). Oni pokazuju kolika je cena koštanja sportskog outputa (ranga, medalje, rekorda, kategorizacije), ali i njihov tržišni potencijal. U uslovima neprofitnog koncepta sporta (što je slučaj u Srbiji), pokazatelji prihoda i rashoda su gotovo identični, tako da je svejedno koja se veličina uzima za projekcije. U odlučivanju o strateškom ulaganju u sportske objekte (na bazi komparativne analize grana sporta), se mogu koristiti brojne metode i strategije (u radionici je prikazana SWOT analiza za atletske staze i bazene). *Analiza rentabilnosti efekata za društvo uključuje ulaganja po m²/m³ za objekte, period povraćaja, relativnu sadašnju vrednost, zaposlenost i sl.*

1.4. Vrste sportskih objekata prema arhitektonskom tipu

Pod sportskim objektima danas podrazumevamo čvrste građevine i prateće ravne površine koje se koriste za postizanje sportskog rezultata u cilju isporuke satisfakcije posetiocima sportskih događaja. Nastanak savremene forme sportskih objekata je uslovljen njihovom namenom korišćenja (novi, različit isportovi) i pojačanim interesovanjem javnosti (masovnost), dok arhitektonski oblici gube regionalna obeležja i tipove, dobijajući univerzalni (kosmopolitski) oblik. "Sportski objekti postaju odraz jedinstvene kulture i tehnologije gradnje, i često se posmatraju u izdvojenom (modernom) kontekstu od tipa gradnje sredine u kojoj nastaju (konstrukcije sve manje odražavaju lokalnu arhitekturu a sve više globalni izgled uz podržavanje prestiža). Sportski objekti koji se danas grade su uglavnom zatvorenog tipa gradnje, dok je otvoreni tip gradnje zadržan još jedino kod hipodroma, skakaonica za ski sportove i stadiona (mada se sve češće i ovi objekti grade kao poluotvoreni ili zatvoreni)...", (Dugalić, 2007b, str. 18).

U oblikovanju sportsko-zabavnih kompleksa se uzimaju u razmatranje sledeći zajednički, bitni elementi:

1. *Pozicija i predeo*: mesto i lokacija izgradnje sportskog objekta, sa pripadajućim elementima (parking prostor, postojeći saobraćajni tok i dr. pridruženi elementi).
2. *Orijentacioni položaj*: pozicioniranje sportskog objekta kako bi se najbolje iskoristile prednosti u odnosu na vreme u toku dana, godišnje doba i prirodne izvore svetlosti.
3. *Sadržaji za vlasnike (sponzore) i publiku*: uključuju bezbednost i medicinsku sigurnost, unutrašnje saobraćajne tokove, kategoriju smeštaja i konfiguraciju, objekte za održavanje higijene, poslovni prostor i dr. sadržaje za korisnike zakupa prostora.
4. *Teren za igru*: propisana površinska struktura adekvatna nameni, specifičnoj sportskoj aktivnosti (zatravljen i zaleđen teren, parket...), poželjno uz višenamenski, veštački sadržaj, dobre drenaže i spremište za pribor korisnika.
5. *Medijski zahtevi*: moderno opremljeni objekti, osobito konstruisani za velike sportske događaje, imaju propisane i odgovarajuće sadržaje namenjene obraćanju publici, osvetljenje, table za pokazivanje vremena i rezultata, komentatorski desk i zonu za pripremu medijske sile.
6. *Prostor za smeštaj sportskih ekipa*: konstruiše se tako da se po potrebi može menjati (pokretni panoi), te da omogućava direktan pristup terenu za igru i toaletu. Pridruženi prostor uključuje salu za trening i sastanke, te stacionar.
7. *Poslovni prostor* se konstruiše prema zahtevu administracije (održavanja, potreba zaposlenih i zakupaca), za nesmetano odvijanje poslovnog procesa (tokovi ljudi, robe, informacija, komunikacija, proizvodnih i uslužnih procesa).

1.4.1. Objekti niskogradnje

Pod objektima niskogradnje se danas najčešće podrazumevaju stadioni (najbrojnija forma), mada se i oni sve više grade u okviru zatvorene konstrukcije (primer stadiona Bojan Majić, Voždovac, Beograd). Sa druge strane, postojeći stadioni dobijaju krovnu konstrukciju i dr. arhitektonske forme (ove se forme stapaju), tako da određen broj stadiona u svom nazivu ima ime arene i sl. (*Allianz Arena*, Minhen; *Mercedes-Benz Arena*, Štuttgart, i dr.).

Osim stadiona, kao objekti niskogradnje u praksi se javljaju još: otvorene atletske staze, otvoreni bazeni, hipodromi, javne površine, nacionalni parkovi, strelišta na otvorenom, sportski aerodromi, golf tereni, igrališta za timske sportove, i platforme za tzv. nove sportove (na pesku, vodi, betonu i snegu).

1.4.1.1. Stadioni – najbrojniji tip objekata niskogradnje

Stadioni su jednonamenski ili višenamenski objekti namenjeni profesionalnom fudbalu, i dr. sportovima, konstruisani da prihvate min. 40.000 posetilaca. U svetu postoji ogroman broj ovih objekata, koji se međusobno razlikuju po dimenzijama (evropski i američki tip), a karakteriše ih otvorena struktura terena za igru. U njima se organizuje relativno manji broj sportskih događaja u okviru nekoliko grana sporta (fudbal, atletika, ragbi), sa cikličkim ponavljanjem (kola, sezone), a pogodni su i za druge masovne manifestacije: kulturni, estradni, politički događaji, proslave i sl.

S obzirom da se grade na otvorenom prostoru, funkcionalni zahtevi tokom 21. veka idu u prilog *komfornosti publike* a ne samo sportista, te se *postojeći objekti pokrivaju, a novi konstruišu kao objekti zatvorenog ili poluzatvorenog tipa* uz pružanje dr. pogodnosti kao što su sigurnost učesnika, zagrevanje sedišta, bolja preglednost igre.... Ovi su zahtevi doveli do stapanja arhitektonskih formi stadiona i arena, pa se stadioni nazivaju arenama (pored pobrojanih to su najveći stadion u Hamburgu „*Aol Arena - Volksparkstadion*“; „*Commerzbank Arena - Waldstadion*“, *Frankfurt*; a ova praksa postoji i u USA). Savremene stadione na početku 21. veka karakterišu (Farmer, Mulrooney, & Ammon, 1996):

- pogodna lokacija,
- obezbeđen prostor za parkiranje vozila,
- određen kapacitet,
- odgovarajući spoljašnji i unutrašnji saobraćajni tok,
- bezbedne tribine i na njima određene zone za različite grupe posetioca,
- teren za igru adekvatan za određeni sport,
- javni toaleti,
- objekti za smeštaj igrača kao i predstavnika medija,
- kancelarijske prostorije, i
- panoi za praćenje rezultata i oglašavanje, i sl.

Standardi i zahtevi za stadione

Standardi, tehničke preporuke i zahtevi konstrukcije i modernizacije stadiona koje propisuju međunarodne sportske asocijacije (UEFA, Stadium Infrastructure Regulations, 2010), (Dugalić, 2007b, str. 19-20) su:

1. *Dozvola* inspekcije koja ne sme biti starija od 2 godine.
2. *Minimalan kapacitet*: 10.000 natkrivenih sedišta, ali UEFA može načiniti ustupke srazmerno veličini grada (države). Sedišta mora da budu: fiksirana, odvojena jedna od drugih, udobna (anatomski oblikovana), označena brojem i sa naslonom visine minimum 30 cm od sedišta.
3. Najmanje 3 od 1.000 sedišta moraju biti rezervisana za *hendikepirana lica* i njihove pratioce. Za njih se moraju obezbediti odgovarajući sanitarni objekti i sadržaji za osvežavanje.
4. *Teren za igru* mora imati dimenzija 105 x 68 m; poželjno je da polje za igru bude dimenzija 120 x 80 m.
5. *Za obezbeđenje klupa* koje su predviđene za sedenje rezervnih igrača i stručnog štaba, zadužuju se državni ili opštinski organi.
6. *Osvetljenje* mora da je najmanje od 1200 luksa, obezbeđeno putem 2 potpuno nezavisna izvora napajanja električnom energijom.
7. *Zagrevanje klupa* u slučaju da klimatski uslovi to zahtevaju.
8. *Mogućnost prenosivosti panoa* za slučaju da se stadion koristi za organizovanje neutralnih manifestacija.
9. *Pokrivene klupe za zamene igrača*, iste visine i najmanje 16 sedišta po klupi.
10. *VIP sedišta i lože za goste*, sa kapacitetm od najmanje 80 sedišta.
11. *Aдекватne medicinske prostorije* za zbrinjavanje gledaoca, igrača i sudija.
12. *Odgovarajući parking prostor* za automobile i autobuse, zavisno od lokacije stadiona i prilaza javnom gradskom prevozu.
13. *Adekvatan pristup javnom saobraćaju*.
14. *Bezbednosni koncept* stadiona čine: video nadzor u stadionu i izvan njega, i monitor u prostoriji za nadzor; kreiranje plana evakuacije; provere na ulazu (odobrena od strane lokalnih vlasti); i angažovanje obezbeđenja, redara, policajaca, vatrogasaca, medicinskog osoblja...
15. *Omogućen odgovarajući prostor za zagrevanje* u samom stadionu ili u blizini.
16. *Adekvatni javni toaleti* za oba pola.
17. *Adekvatni prostori za osveženje*.
18. *Tehničke prostorije*: svlačiona za aktere (sa min 100 m²), svlačione za sudije (sa min 24 m²), prostor za doping kontrolu i prostor za delegate. Sve one mora da budu prostrane, svetle, čiste i odgovarajuće opremljene.
19. *Igrači moraju imati natkriven prolaz* od svlačionica do terena.
20. *Odvojene i obezbeđene prostorije za prijem navijača gostujućeg kluba*. Najmanje 5% od ukupnog broja sedišta mora biti odvojeno za navijače gostujućeg tima na glavnoj ili sporednoj tribini. U dogovoru sa menadžerom za goste i redare, ovaj broj se može povećati pri čemu je bezbednost na prvom mestu.

21. *Signalizacija* (oznake) mora biti jasna i na jednom od internacionalnih jezika.
22. *Zvučnici* odgovarajuće jačine, funkcionalni, u okviru stadiona, izvan njega i na terenu.
23. Poseban *prostor za trening* koji mora da je odgovarajuće opremljen. Prostorija za trening mora da sadrži delove za *medicinski tretman i preglede*.
24. *Prostorije za medijsku silu*: poseban i odgovarajući ulaz, *press box*, sedišta za komentatore događaja, TV studio, platforma za kamere, soba za *press* konferencije...



Slika 3. Zahtevane i poželjne dimenzije fudbalskog stadiona

Fudbalski stadioni u Srbiji - CS Stadion Rajko Mitić (FK Crvena Zvezda)

Fudbalskom klubu C. Zvezdi je na upravljanje poveren stadion (sa starim nazivom "Marakana"), i svi prateći objekti oko njega. Ovaj kompleks čine: glavni stadion, dva pomoćna terena za prvi tim i jedan za mlađe kategorije, te jedan sa tzv. "duplim dimenzijama". Klub je uzet za analizu zbog investicionih aktivnosti na renoviranju stadiona, izgradnji novog objekta i prateće infrastrukture koja treba da obogati sportsku ponudu (hoteli i poslovne prostorije). Investiciona aktivnost se odvija u fazama: sačinjena je projektna dokumentacija i urađena rekonstrukcija postojećih sadržaja kako bi se oni usaglasili sa sledećim UEFA kriterijumima (infrastrukturni kriterijum):

- bezbednost stadiona,
- sistem rasvete i osvetljenja,
- plan evakuacije,
- smeštaj navijača gostujuće ekipe,
- sobe za prvu pomoć,
- parkirališta,
- svlačionice,
- sanitarni uređaji,
- oznake i uputstva na objektima (signalizacija).



Slika 4. Stadion FK C. Zvezda, (Beograd, Srbija)

Ovaj stadion je sagrađen 1927.g., i od tada je doživeo više rekonstrukcija. Početni kapacitet od 30.000 sedišta je povećan na 55.538, a rekonstrukcijom je stečen multifunkcionalni prostor sa min. 60.000 sedišta. Rekonstrukcija obuhvata celu istočnu tribinu (od severa do juga) tako što se iznad postojeće dodaje još jedna tribina putem koje se nivo istočne tribine poravnao sa zapadnom, čime se omogućava pokrivanje celog stadiona. Radi bolje preglednosti uklonjeni su metalni krovni držači reflektora a bolja funkcionalnost je obezbeđena njihovim raspoređivanjem po obodu krova. Na istoku je dodana još 1 galerija i 3 sprata poslovnih loža sa kabinama za TV i radio izveštače. Ispod ovih tribina i novih loža je 2-spratno parkiralište čime se donekle zadovoljavaju nedostajući kapaciteti. Novi izled stadiona podseća na Vembli (London). Dimenzije terena za igru su 110 x 73 m, a kao pano za rezultate su postavljeni LED ekrani. Nove poslovne prostorije putem izdavanja, će popraviti prihodnu strukturu kluba, što je moguće s obzirom na atraktivnost lokacije. Oko 34,8 ha zemljišta, nazvanog *Zvezdani Grad* treba da obuhvati još: fitness centar, ambulantu, prodavnice i spa centar, poslovne prostorije kluba, hotel sa 5*, moderan kompleks apartmana i podzemni parking.

CS Stadion JNA (FK Partizan)

Ovaj stadion je sagrađen 1949.g., na mestu BSK-ovog stadiona. Smešten je u Humskoj ulici, u Beogradu. Veoma dobro je povezan sa drugim delovima grada linijama gradskog prevoza. Dimenzije terena za igru su: 105 x 68 m.

Tribine: Stadion JNA ima 30 ulaza i izlaza za publiku, i 30 redova sedišta. Najudaljenije kote tribina su po širini na 150 m (u pravcu I-Z), a po dužini na 236 m (u pravcu S-J), a najviša kota je 21 m. Kapacitet tribina se kretao od 55.000 na 32.710 sedišta (tokom koncerta prima 40.000 posetioca). S obzirom da su u međuvremenu pooštreni kriterijumi međunarodnih fudbalskih federacija, osobito kada je u pitanju komfor posetioca i njihova bezbednost, tribine su rekonstruisane 1998.g.: promenjena su sedišta, prolazi za ulaz i izlaz publike su prošireni, i ugrađena je moderna oprema, te sada odgovara zahtevanim uslovima. Stadion je osvetljen svetlom jačine 1500 luksa, opreme *Philips*; a od 1995.g., se nalazi u sistemu razvoja svetskih stadiona, uz projektno – programska rešenja koja obezbeđuju njegovo pokrivanje i pretvaranje u sportsko – poslovni centar (Fudbalski klub Partizan, Stadion, 2017).



Slika 5. Stadion JNA (FK Partizan, Beograd, Srbija)

Tip evropskog stadiona: Old Traford (Mančester Junajted), V. Britanija

Stadion Old Traford je sagrađen 1909.g., (otvoren je 1910.g.), prema ideji *Archibald Leitch*-a koji je pre toga već projektovao neke stadione. Tokom II sv. rata je doživeo veća oštećenja, pa dugo nakon toga nije bio u funkciji. Troškovi izgradnje su iznosili tadašnjih 60.000 £. Stadion je imao tri tribine za stajanje i jednu (zapadnu) sa sedištim a koja je uz to imala i krov. Stadion je smešten u *Sir Matt Busby Way, Manchester, M16 0RA*, u blizini metro stanice; udaljen je od centra grada 3,5 km, a od aerodroma 15 km (The Old Traford, 2017).

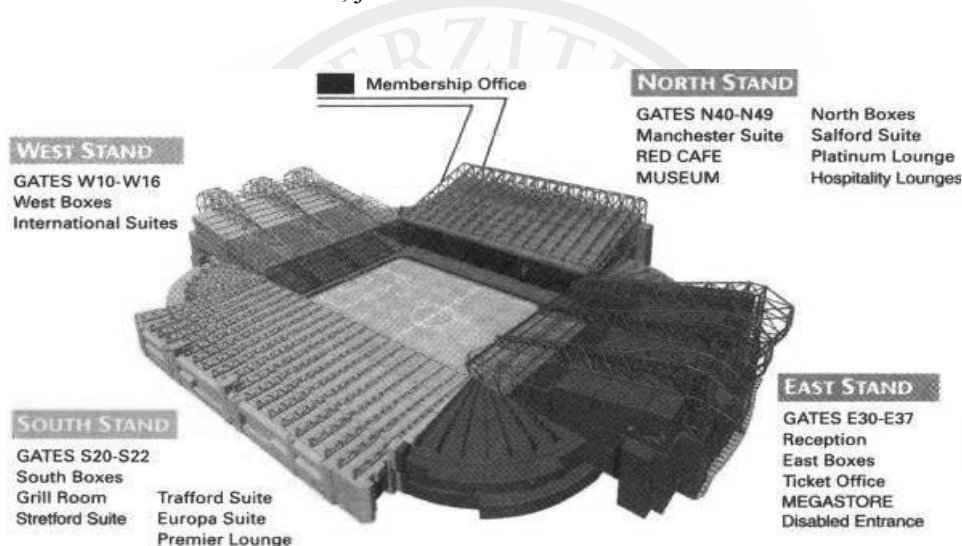
Rekonstrukcije i povećanje kapaciteta: Kapacitet stadiona je menjan od 80.000 na 76.098 sedišta. Nadogradnja severne tribine koja je narasla na 3 nivoa (sa 26.000 sedišta na 56.000) završena je 1996.g. Godine 2000., se obnovila istočna tribina, proširio II nivo i povećao kapacitet na 61.000 sedišta, te zapadna (*Stredford*) tribina za jedan nivo i dobio se današnji kapacitet od 68.217 sedišta. Kako je tražnja za sezonskim kartama veća od kapaciteta, planira se izgradnja bočnih tribina u praznom prostoru na severozapadu i severoistoku stadiona čime bi se dosegao kapacitet od 75.000 sedišta (cene ligaških utakmica su od 26-34£ što bi donelo dodatni prihod od oko 240.000£ po utakmici). Dalje proširenje kapaciteta stadiona je ograničeno lokacijom; ono je eventualno moguće u južnom delu, ali je preskupo (iziskuje izmeštanje železnice i velikog broja porodičnih kuća).

Južna tribina stadiona je glavna tribina a na njoj se nalaze još: klupa sa rezervnim igračima, komentatorska loža, TV studio, policijski boks, luksuzni restoran i direktorski apartmani.

Severna tribina ima kapacitet 26.000 sedišta, oslanja se na 4 tornja i ima najveći krov u Evropi (podignut bez držača stubova, od materijala koji usmerava svetlost i pruža izvanredan pogled na teren). Samo troškovi pokrivanja stadiona iznosili su oko 30 mil. €. Ovde se nalazi klupski muzej (na čak 3 sprata), trofejna sala, "*Red caffe*" i 2 prostorije ekskluzivnih "*Sky*" boksova.

Na *istočnoj tribini* se nalazi prostor rezervisan za gostujuće navijače, prostorije kluba, fan shop "*Megastore*" i biletarnica.

Zapadna tribina je stecište navijača M. Junajteda i porodičnih dolazaka. Ispod nje se nalaze svlačionice, prostorije za igrače, a jugozapadno - tunel za igrače. Raspored i kapacitet tribina je: severni deo 25.500 = 100 redova; istočni deo 11.500 = 88 redova; zapadni deo 12.000 = 88 redova; južni: 11.500 = 48 redova.



Slika 6. Pozicija stadiona Old Trafford (FK Mančester Junajted-a)

Finansijski pokazatelji: najveća posećenost stadiona je bila u sezoni 2006/07 - 75.826 posmatrača, a apsolutna posećenost je bila 2 godine kasnije kada je klub osvojio Premijer ligu treći put za redom, i finale Lige šampiona, ili 2.197.420 ljudi (jednodnevna poseta stadionu u koju je uračunat i obilazak klubbkog muzeja košta oko 8,5 £). Strukturu prihoda u asortimanu čine: najveći deo (27,5%) su prihodi od medija koliko i prihodi od mečeva (26,7%), zatim slede prihodi od premija (25,6%) i komercijalni prihodi (1/5). Dobit iznosi oko 16% od ostvarenog prihoda, a u strukturi rashoda prednjače po rangu: troškovi personala, investicionog održavanja, agencijskih prava, operativni troškovi poslovanja, zemljišta i objekta, porezi (tekući i porezi na profit) te amortizacija i troškovi osiguranja. Kao nov način finansiranja u sportu, u klubu se želi uvesti kreditiranje kroz osiguranje (imovine i života) sa štednjom, na dugoročnom nivou (uključivo i penzione fondove zaposlenih).

Na bazi prethodnog poređenja primera iz savremene sportske prakse se može zaključiti da domaći stadioni:

- kada se porede za onima u svetu, izgledaju veoma skromno,
- vanjski izgled domaćih stadiona je soc-realistički, dok je procenat iskorišćenja prostora veoma mali,
- nepristupačni su za parkiranje koje je otežano jer ne odgovaraju standardima,
- imaju urgentnu potrebu za poslovnim restrukturiranjem (treba omogućiti mladim, obrazovanim sportskim menadžerima koji imaju viziju da unaprede poslovanje i unesu nove ideje),
- upućuju na potrebu da njihovo rukovodstvo podnese račun društvu o poverenom sportsko-gradevinskom fondu (a one koji su do sada njima loše upravljali smeniti, i ako postoji pravni osnov, pozvati na odgovornost).

1.4.1.2. Upravljanje objektima niskogradnje - bazeni



Bazeni na otvorenom prostoru se intenzivno širom sveta grade početkom 20. veka. Posle II sv. rata i krajem 20. veka ovi objekti se sve češće grade sa zatvorenom strukturom, a arhitektonska rešenja često omogućavaju njihovu upotrebu tokom više sezonskih doba (pokrivanje ili otkrivanje prema potrebi). Kada se koriste u nepovoljnim meteorološkim uslovima, upravljanje ovim objektima uključuje dodatne akti-

vnosti i troškove stvaranja ambijentalnih uslova (zagrevanje vode i prostorija, postavljanje i uklanjanje krovne konstrukcije i sl.). Bazeni po veličini mogu biti male (namenjeni deci) srednje (rekreacija starije populacije) i olimpijske strukture. Konstruišu se kao fiksirani ili prenosivi (razni plastični oblici), uzdignuti iznad ili položeni ispod površine zemlje, a mogu biti namenjeni drugim oblastima privrede (npr. gajenje ribe, akvarijumi i sl.). Naravno, za potrebe upravljanja sportskim objektima, proučavaju se samo bazeni namenjeni sportu sa najširim rangom propozicija: 1/ za vežbanje sportista, 2/ održavanje sportskih takmičenja u raznim disciplinama (plivanje, vaterpolo, "akvabik"...), i 3/ rekreaciju (kupanje najširih masa).

Vrste bazena: bazeni se razlikuju prema ciljnoj grupi za koju su konstruisani, pa prema vrstama i konfiguraciji bazena postoje:

- **Dečji** (porodični bazeni) dubine do 0,6 m za decu neplivače do 5 godina starosti;
- **Bazeni za obuku** dubine 0,6-1,1 m, prvenstveno namenjeni obuci neplivača;
- **Olimpijski bazeni** su 50 m dugi, 25 m široki, dubine od 1,2-1,8 m (u pravilu do 2m), namenjeni obuci sportista, takmičenju i rekreativnom plivanju.
- **Ronilački bazeni** su novijeg tipa gradnje, dužine 9,15-18,30 m, širine 12,2-13,7 m i dubine 4-5,2 m. Mogu se opremiti sa po 4 odskočne daske sa svih strana, tornjem za skokove i dodatnom opremom za praćenje sportskih aktivnosti ispod nivoa vode (merenje i podvodna slika).

Planiranje i konstruisanje: vrsta konstrukcije bazena ovisi o njegovoj osnovnoj ili sporednoj nameni, te vrsti programa koje treba da ponudi. Ovi faktori određuju instrumente i zahteve u pogledu smeštaja, kako bi se korisnost uobličila putem elemenata koji upravljaju plansko-konstruktorskim procesom. Uputstva i aktivnosti koje treba da zadovolje kriterijume tiču se namene bazena koja može biti: *plivanje, gnjuranje, ronjenje, rekreativno plivanje, instruktaza trenera za vodene sportove, obuka spasioca, rad sa hendikepiranim licima, vaterpolo, akva terapija, sve vrste skokova, spektakli na vodi...*

Dakle, vrsta aktivnosti će odrediti: 1/ *tip bazena*; 2/ *dimenzije* (širina, dužina, dubina); 3/ *predviđenu upotrebu* (ciljnu grupu); 4/ *prihod* (širi rang ili dubinu asortimana); 5/ *vrstu konstrukcije* (povišen, ukopan, materijal izrade); 6/ *potrebe* (zahtevi, očekivanja korisničke populacije); 7/ *uređenje pristupa*; i 8/ *specijalnu opremu koja se koristi* (označavanje, merenje rezultata, mrežice, golovi...). Konstrukciju bazena mogu usloviti npr. tip i broj bazena, ako se konstruiše sportsko-zabavni vodeni kompleks (sa 2 ili više bazena) u istoj zoni.

Kao kod projektovanja bilo kojeg drugog sportskog objekta, i kod bazena postoje određeni *zahtevi i koraci (etape) u razvoju građevinske strukture*. To su: izbor odbora (komisije) za izgradnju; razvoj i implementacija instrumenata koji utiču na zahteve u pogledu izbora i pozicije bazena; obilazak sličnih bazena i analiza poslovanja konkurencije (benčmarking); poseta konsultanata, te izbor i angažovanje arhitekata i građevinskih inženjera u postupku konstruisanja.

Odbor za idejno rešenje i projektovanje konstrukcije: nakon što se imenuje tim i odrede osnovni parametri izgradnje (definiše projektni zadatak), ekipa arhitekata, inženjera za objekte niskogradnje, stručnjaka za eksterijer, interijer, sportskih stručnjaka za tehnološke procese i predstavnik investitora uključuju se u upravljački proces kreirajući kontrolne liste tehnoloških zadataka ili neke od tehnika kreativnog razmišljanja. Podrazumeva se da će tim za idejno rešenje, projektovanje i izgradnju biti izabran na bazi prethodnog iskustva (referenci) i kompetencija. Ako je neophodno u odbor će se imenovati konsultanti i predstavnici strukovnih udruženja (npr. ako je bazen namenjen školskom sportu uključuju se predstavnici ministarstva prosvete, u okviru nacionalnog parka predstavnici ministarstva zaštite okoline i sl.). Bazeni koji se projektuju za održavanje međunarodnih takmičenja u vodenim sportovima (plivanje, vaterpolo, skokovi u vodu...) moraju ispunjavati standarde međunarodnih sportskih federacija, i logično uvažiti strukovna udruženja i kompetencije njihovih predstavnika. Prednosti podele poslova na individue u timskom projektu su velike, jer se u fazi idejnog rešenja i razvojnoj fazi obezbeđuje uređenje i nadzor prema najnovijoj tehnologiji i trendovima u izgradnji bazena (dizajn, vrsta materijala, interijer...). Najbolje je ugovoriti konsalting sa firmama koje imaju značajno iskustvo kod projektovanja i izgradnje sličnih bazena i preneti na njih odgovornost u pogledu kvaliteta, tehnologije, materijala i rokova izgradnje. Ovi stručnjaci se obično uključuju u početne faze planiranja i kreiranja rešenja, ali je bolje da im se poveri nadzor i nad tokom izgradnje, pa sve do završetka bazena.

Kriterijumi za idejno oblikovanje i konstruisanje: idejno rešenje i konstruisanje objekata niskogradnje namenjenih vodenim sportovima, moraju ispunjavati sledeće:

1. *Oblik bazena* (mogu biti kružni, ovalni, četverougao) je određen aktivnostima koje će da se u njemu nude posetiocima. Pravilo je da su bazeni namenjeni takmičenju pravougaone strukture; a oni namenjeni rekreaciji, mogu da imaju slobodnu formu.
2. *Glavni deo najvećeg broja bazena je podeljen u više zona* u okviru kojih se odvijaju razne sportske aktivnosti zbog takmičenja ili rekreacije (npr. bazeni za obuku svojim dubljim delom mogu da služe kao olimpijski, u okviru jedne celine, ili npr. bazen olimpijskih dimenzija u jednom uglu uvećanom dubinom može da omogućava skokove u vodu, i obuku ronionika). Standardizovani objekti se koriste u rekreativne svrhe (kao javni, za širu klijentelu) ali ne i obrnuto (jer pravila takmičenja strogo određuju uslove za objekte).
3. *Filtracija, hlorisanje i zagrevanje* se provodi i prati automatski u cilju postizanja efikasnosti upotrebe resursa (voda, energija) i idealanih ambijentalnih uslova. Sistem prečišćavanja (mehanički/vakumski) funkcioniše tako da se nečistoće usmere ka kanalizaciji. Originalni odvodni slivnik oslobađa bazen od slučajnih, neželjenih predmeta i materijala, i omogućava da bazen uvek bude čist a održavanje takvo da plivači imaju bezbedno mesto za odmor i relaksaciju. Slivnici se projektuju na: vakum sistem putem komore, kružno izbacivanje, površinsko skupljanje (mehaničko/usisno) i kao model rubnog prelevanja. Inoviranje sistema za prečišćavanje i odvod vode u bazenima se zasniva na minimumu troškova održavanja, malim gotovo neprimetnim talasanjem i pružanjem bezbednog ulaza/izlaza iz bazena za korisnike. Sistem prečišćavanja i odvodnje vode koji ne ometa pristup posebno se planira ako su korisnici ljudi sa hendikepom (hidroterapija bolesnika) kao posebna prednost bazena, uz držače i sl.
4. *Materijal izrade konstrukcije*: bazeni se grade iz bezbroj materijala. Tradicija konstruisanja bazena potiče od fontana, a kamene (oblagane prirodnom smolom i kaučukom) i metalne konstrukcije (mesing, bakar), su zamenjene betonskim i kombinovanim sintetičkim materijalima. Svi oni obezbeđuju objekat od spoljašnjih uticaja (kiša, vlaga, smrzavanje, visoke temperature, udarci, pritisak). Sada ih prepoznajemo kao: vodootporne materijale, materijale otporne na pritisak (vodene težine), habanje, lom, udarce, anti korozivne metale, ekološke i sl. To mogu biti gumeni materijali, oni koji odbijaju vlagu (brzo sušivi materijali), izliveni nepromoćive, anti korozivne metalne mase (čelik, aluminijum), tečno staklo ili izliveni vinil i kombinacije ovih materijala. Nakon što se položi osnova (npr. cigla, beton, armirana konstrukcija, metalna podloga), vrši se finiširanje pokrivanjem keramičkim pločicama, mermernim ili plastičnim česticama (plastifikacija prskanjem), neopren gumom i hipalomom, vodootpornim premazima i epoksijem. Izbor osnove bazena i materijala koji se koriste za oblaganje ovisi o visini budžeta odobrenog za izgradnju, i preporukama konsultanata i projekatanta (ili materijala koje oni preferišu).
5. *Sistem za filtraciju*: filtriranje je najvažniji aspekt održavanja i poslovanja bazena. Voda kruži kroz sistem za filtraciju pružajući bezbednost i sanitarne uslove. Ovaj sistem radi preko pumpe brzine protoka od 6-8 obrtaja/h. Danas se koriste vakumski filtracioni sistemi sa odvodnjom ka zemlji i putem nje, pritiskom i odvodnjom (cedenjem) pomoću granuliranih materijala kao posrednom zonom proticanja. Kao zone prečišćavanja (kolektori) služe granulirane materije, zemlja, najfiniji pesak, šljunak, antracit i presovana ugljena prašina.

6. *Finansiranje izgradnje i tekućeg poslovanja bazena:* postoje brojni načini finansiranja izgradnje bazena: putem taksi i dr. fiskaliteta lokalne samouprave, davanjima (subvencijama) i olakšicama vlade i njenih tela; darovanjem (legati) donacijama i plaćanjem zakupa korisnika unapred. Metod finansiranja (finansijska konstrukcija izgradnje) ovisi o društveno-institucionalnim uslovima i postojećoj finansijskoj politici zemlje (stepen razvoja regiona, stabilnost uslova privređivanja, razvijena investiciona aktivnost). Kod jače izražene demografske strukture (urbana, kontinentalna sredina) finansijsko planiranje izgradnje i poslovanja može biti na komercijalnoj bazi (ulaznice, koncesije, zakup).
7. *Planiranje pomoćne opreme i tekuće poslovanje bazena:* koji god da se tip bazena gradi, poslovni procesi moraju biti planirani na način da zadovolje korisnike (da pruže punu osnovnu i prateću uslugu). To podrazumeva izgradnju: svlačionica, tuševa, toaleta, garderobnih ormarića, saune, zone za sunčanje, prodajnih štandova, sobe za hitnu-medicinsku pomoć, poslovnih prostorija za zaposlene, magacinskog prostora, prostora za odlaganje sportske opreme i sredstava za čišćenje, prostor za odmor i relaksaciju (TV, bife), prostorije za čuvanje dece, igraonice i sl.
8. *Upravljanje budžetom:* tekući budžet ovisi o nameni bazena, veličini, vrsti programa i broju usluga koje se u njemu pružaju korisnicima. Širi asortiman obezbeđuje bolju, ravnomerniju i redovniju prihodnu strukturu. Troškovni elementi su: lična prodaja (sistem povlastica za puno i povremeno korišćenje); troškovi poslovanja; usluge (održavanje, oglašavanje, izdavaštvo); nabavke, investiciono-tekuće održavanje, oštećenja, veći rashodi, otplata duga, osiguranje i povremeni (neplanirani) izdaci.

Stanje i perspektive poslovanja bazena: statistički pregled sportskih objekata u Srbiji ukazuje na neravnomeran regionalni raspored što se posebno vidi kod bazena. Prema podacima iz 1999.g., u Srbiji je bilo 65 otvorenih i 57 zatvorenih bazena od čega u Vojvodini 36, tj. 28 (više od 50%). Aktivnih sportista plivača je bilo 1.501 (u 20 klubova) a vaterpolista 1.135 (u 13 klubova), a ova struktura značajno zaostaje za evropskim prosekom. Budući da se najveći broj njih oslanja na budžetsko finansiranje (lokalni i državni izvori prihoda), regionalni raspored odražava privredni razvoj, pa je preporuka da se bazeni grade u centralnoj Srbiji na zaštićenim, turističkim lokacijama (nacionalni park, banje) i gušće naseljenim gradovima. Komercijalna izgradnja (putem preduzetničke inicijative) bazena se preporučuje u urbanim zonama sa velikom silom privlačenja prigradskih naselja, osobito tamo gde nema konkurencije prirodnih resursa (reke, jezera).

Za bazene je bitno da stiču imidž, poslovanjem sa posetiocima, medijima i javnošću na prijateljski, profesionalan i etički način, koristeći *strategiju privlačenja* (fleksibilno radno vreme, više ciljnih grupa, veći broj dana korišćenja, organizovanje specijalnih događaja...). Ako se zna da je ekonomska efikasnost vaterpola u Srbiji veoma niska, komercijalizacija (prisniji kontakt, druženje sa posetiocima) može pomoći da se koristi sponzorstva više eksploatišu, a dolazećim generacijama vrhunski vođeni sportovi učine atraktivnim. Omasovljavanje, privlačnost za posetioce, rentabilno poslovanje i internu (sportsku) efikasnost, sportski menadžeri mogu postići racionalizacijom postojećeg resursa i unapređenjem poslovnih procesa u bazenima.

Prema podacima Instituta za mala i srednja preduzeća (Grupa autora, 2004), u bazenima se može ostvariti bruto dobit od 5,47 € po 1 € investicija putem škole plivanja; ili 4,16 € organizovanjem plivačkog kluba, uz druge koristi kao što su zaposlenost, imidž... *Rentabilnost bazena se može ostvariti ugovaranjem usluga u privatnom poslovanju* (niži troškovi, nema ograničenja, propisi su liberalniji, sporenje pred sudovima se brže završava, pregovaranje je olakšano) *i boljom posetom* (većim iskorišćenjem kapaciteta), (Dugalić, 2007b, str. 29). Na strani jakih tačaka bazena, menadžeri treba da potenciraju: *uslužnost, kontrolu troškova, iznajmljivanje viška resursa* (npr. revije firmiranih proizvoda) *a unajmljivanje ekonomičnijih formi, omasovljavanje vodenih sportova, navika i potrošačkog 'životnog stila', bolju evidenciju, bolje rukovođenje i smanjeno eksterno zaduživanje.*

1.4.1.3. Ostali sportski objekti niskogradnje

Golf tereni

Prvi golf klub sa terenom u Beogradu je osnovan 1936.g., na lokaciji današnjeg restorana Golf u Košutnjaku od kojeg je ostalo samo ime, jer je klub zatvoren tokom 2. sv. rata. Novi klubovi nisu osnivani (niti građeni objekti) jer je u skladu sa soc-realističkom (društvenom) koncepcijom akcenat bio na tzv. "radničkim sportovima". Početkom 21. veka u Srbiji se nastoje obnoviti zapušteni tereni kako bi im se vratila ranija namena, ali još uvek postoji neusaglašenost stavova i želja od strane Uprave za građevinsko zemljište, Zavoda za zaštitu spomenika i Zavoda za zaštitu životne sredine, te je potencijalnim investitorima isplativije i brže otvaranje novih lokacija na široj teritoriji Beograda (A. Ciganlija, Rušanj, Borča). Golf je sport koji u Srbiji nema tradiciju i teško može doseći veću masovnost, ali se inicijativa osnivanja klubova i građenja golf terena zasniva na ideji popravljavanja turističke pozicije Beograda (metropola, privlačenje elitne klijentele) kroz visoko renomiranu sportsko-rekreativnu ponudu. Golf tereni su profitabilne investicije koje traže veća ulaganja.

Lokacija: Generalnim urbanističkim planom predviđena je izgradnja golf terena: između naselja Rušanj i Resnik (SO Rakovica), između Pećana i Umke (SO Čukarica) i između Koteža i Borče (SO Palilula).

Tehničko-tehnološki parametri: potrebno je min. 90 ha valovitog i vizuelno-atraktivnog prostora za izgradnju igrališta u punoj veličini (sa 18 rupa) uz potrebnu infrastrukturnu opremljenost. Od vitalnog značaja je blizina reke kako bi se obezbedila dovoljna količina tehničke vode za navodnjavanje zelenih površina.

Saobraćajna povezanost i strateški položaj lokacije treba da dopunjuju konfiguracione zahteve terena i da doprinose stvaranju imidža lokaliteta, a atraktivnost se postiže još izgradnjom *zatvorenih objekata* za: kondicione pripreme, kafić, restoran, parkiralište, spremišni i garderobni prostor, prostor za izdavanje i čuvanje opreme, sanitarni čvor (prostorije za tuširanje, toaleti) prodavnice suvenira...

Hipodromi

Konjske trke pod jahačima su održavane još u antičko doba (čak i u dvoranama: *bige* i *quadriga*), od 680 BC, a novije od 1174.g., u Engleskoj (u Srbiji od 1904.g.). Danas su najznačajnije *Derby* trke za 3.godu generaciju (osnovane 1780.g., u Epsону, Engleska, za grla od 5 godina starosti). Istorijat konjičkih trka u Srbiji se vezuje za božićne praznike i tradiciju u ravničarskim krajevima, a organizovanje tek za vladavine Mihajla Obrenovića (koji 1853.g. finansira osnivanje ergele Ljubičevo, a 1862., organizuje trke na prostoru današnjeg Taš Majdana). Krajem 2. polovine 19. veka postiže se zadovoljavajući selekcijski intenzitet, delimično i zbog potreba agrara i vojske (uoči II sv. rata u Kraljevini Jugoslaviji je evidentirano oko 1,5 mil. grla), tako da se po uzoru na Beograd, organizuju konjički klubovi u Šapcu, Kragujevcu, Nišu, Zaječaru...

Hipodromi su sportski objekti na kojima se održavaju konjske trke: galopske, kasačke, stiplčez, preko šiblja, kroskontri i sl. Hipodromi zauzimaju površinu od 20-200 ha, na kojoj se nalaze glavni objekti: staze (za trening i trkačke), konjušnice (za prihvati i smeštaj grla), tribine, kladionice, sadržaji koji omogućavaju tehnologiju izvođenja trka, padoci, merionice, sedlarnice, ambulante, sadržaji za relaksaciju i druženje posetioca, klubske prostorije i sl. Starije verzije hipodroma služile su za trening i takmičenje, a savremene (u nedostatku prostora i zbog urbanih zahteva) služe samo za takmičenje, dok se obuka vrši u dislociranim centrima za sistematski trening više grla. Hipodromi mogu biti samo za galopske ili kasačke trke, ili za oba tipa. Savremeni hipodromi u razvijenim zemljama imaju kapacitet tribina za 100-300.000 posetioca, i opremaju se najmodernijim elektronskim uređajima za praćenje trka i izveštavanje publike i medija. Ciljna grupa je srednja-viša i visoka klasa, pa se sadržaji obogaćuju većim komforom.

Tehničko-tehnološki parametri: dužina trkaćih staza je za galopske trke od 800-4.000 m, za klasne (selekcijske): kratke – 1.400 m; srednje – do 2.000 m; i duge – do 4.000 m. Otvorene trke (selekcijske) se održavaju prema godinama starosti, pod istim opterećenjem, dok se kod trke sa penalitetima i *hendikep trke*, dodatno vrednuju prethodne trke.

Najznačajniji hipodrom u Srbiji je Beogradski hipodrom (ujedno i najstariji sportski objekat u Beogradu) na kojem se od 1921.g., održavaju trke najvišeg ranga. Upravljanje objektom je bilo povereno društveno-sportskoj instituciji "Kolo jahača Knez Mihajlo"; od 1948.g. ima status saveznog hipodroma, a od 1953.g., posluje kao ustanova sa samostalnim finansiranjem u sklopu Republike Srbije. Od 1959.g., predat je na upravljanje Konjičkom savezu Srbije, a od 1979.g., SIZ-u za fizičku kulturu grada Beograda. Posle reformi privrednog sistema oblik upravljanja podražava institucionalizaciju sporta i potrebu njegove transformacije u JP "Hipodrom Beograd". U drugim mestima u Srbiji, gde postoje konjički klubovi, sa izuzetkom hipodroma u Požarevcu (gde se organizuju međunarodni spektakli za više konjičkih disciplina), i ergele "Karadorđevo", sadržaji su relativno skromni (Čačak, Šabac, Leskovac, Selevac).

Javne površine

Sportskoj nameni može poslužiti bilo koja javna površina. Tako manifestacija *World Harmony Run* (start trke Evropske deonice je bio: 02.03.05; Lisabon, cilj: 28.10.05, Budimpešta); obuhvata 45 zemalja, 25.000 km trase od 40.000 ukupne dužine; sa oko 250.000 učesnika, a održava se po principu štafete palice. Učesnici posećuju škole, ustanove, udruženja i sportske klubove deleći inspiraciju i oduševljenje nosioca olimpijske baklje Karla Luisa 2004.g., na Akropolju. Učesnici su trkači iz 70 zemalja sveta kojima se pridružuju lokalni atletičari. Otvoreni prostor tako postaje sportski teren za brojne učesnike mega-događaja koji podržava sve uslove njegovog održavanja (takmičarski duh, bezbednost, medijska pažnja...).

U Srbiji se održavaju biciklističke i auto-moto trke, na magistralnim saobraćajnicama, koje se obezbeđuju i privremeno stavljaju na upotrebu sportskim takmičarima. Takođe, poznata manifestacija *Beogradski maraton* održava se na ulicama grada, a Ada Ciganlija je tipičan primer javne površine, pretvorene u sportski kompleks, koji je dostupan svim građanima podjednako. Pretvaranje javnih površina u sportske objekte ponekad iziskuje veće materijalne izdatke za održavanje ambijentalnih uslova (npr. klizališta u Beogradu), koji ne mogu da se uračunaju u cenu koštanja ulaznice, te se dotiraju iz budžeta grada. Kao ostali objekti niskogradnje izdvajaju se još ski staze i skakaonice, koje se u Srbiji grade u turističko - planinskim centrima (Kopaonik, Stara Planina, Zlatibor...). Za njih je karakteristično da savremena tehnološka rešenja (umetni sneg) omogućavaju eksploataciju i izvan prirodnih meteoroloških ciklusa.

1.4.2. Višenamenski sportski objekti, tipa visokogradnje

Sportski objekti ovog tipa gradnje se podižu u urbanim centrima, gusto naseljenim zonama, i često se kombinuju sa zabavnim ili komercijalnim sadržajima. Forma ovih objekata se značajno razlikuje prema klimatskim uslovima i dosegnutim stepenom industrijskog razvoja pojedinih zemalja. Najzastupljenija forma ovog tipa izgradnje su dvorane, hale, sportsko-rekreativni centri i sl. Kriterijum za razlikovanje ovih sportskih objekata u odnosu na objekte niskogradnje su obično *pozicija terena za igru, spratnost, krovna konstrukcija* i sl.

Uočava se da se npr. izgled ovih objekata, sportskih hala i dvorana značajno razlikuje u severnim regionima (Švedska, Kanada) gde imaju oblik ledenih hala, namenjenih tzv. zimskim sportovima. Budući da su u pitanju spratne konstrukcije, ovi objekti imaju terene za igru za različite namene i sportove (tzv. kolektivne, dvoranske sportove i sl.), a koji su postavljeni na više nivoa, čime se povećava stepen njihove funkcionalnosti. Takvi objekti, s obzirom na uslove koje pruža zatvoreni prostor, se koriste tokom cele godine, čime se postiže veća ekonomičnost njihovog poslovanja. Dodatni, ograničavajući faktor u ovakvim objektima može biti problem sinhronizacije simultanih (istovremenih ili paralelnih) aktivnosti, koje mogu međusobno da se sukobljavaju oko potrebnog resursa (prostor, oprema, zaposleni...). Ove probleme menadžment rešava putem bolje koordinacije i programske optimizacije resursa koji mogu da se jave kao "usko grlo". Ovim sportskim objektima se dodaju sadržaji kao što su: teretane, manje sale, bazeni, bifei, štandovi, poslovni prostor, parking, i sl., a cilj je

da na jednom mestu pružaju kompletnu sportsko-zabavnu ponudu posetiocima u formi *moving* centra. Ovakvi sportski objekti imaju velike društvene efekte na region u kojem se grade, zbog rasta zaposlenosti, preduzetničke inicijative, i brzine kojom prihodi koji se realizuju u njima, cirkulišu na lokalnom nivou.

Sledeća odlika ovih objekata je da doživljavaju snažnu transformaciju, obično tokom rekonstrukcije prethodno izgrađene građevine (npr. stadiona), koji njihovim pokrivanjem, dobijaju multifunkcionalne karakteristike. Tako dolazi do stapanja građevinskih formi, zbog čega stadioni postaju arene i sl. Na taj način se povećava broj dana korišćenja sportskog objekta godišnje, jer meteorološki uslovi nisu više relevantan faktor u planiranju programa sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti (ove aktivnosti se s obzirom da su stvoreni idealni ambijentalni uslovi, mogu odvijati svakodnevno, bez obzira na vremenske prilike).

1.4.2.1. Arene kao najčešći reprezent sportskih objekata visokogradnje

Arene su objekti zatvorenog tipa namenjeni dvoranskim sportovima, konstruisani na 1-3 nivou, kapaciteta 10.000-25.000 učesnika. Teren za igru je obeležen linijama za: košarku, rukomet, odbojku, mali fudbal, ledene sportove, atletiku, gimnastiku, borilačke sportove i sl., a pogodan je i za dr. nesportske, kulturne događaje. Arene se grade na atraktivnim, gusto naseljenim lokacijama, pa traže adekvatno rešen problem parkiranja i dr. pratećih sadržaja (blizina hotela, metroa, magistralnih pravaca, snabdevanje). Arhitektonski zahtevi su pre svega: *bezbednost i funkcionalnost*, sa dizajnom koji dominira panoramom, i u pravilu odražava dolazeću epohu (npr. Sarajevska "Zetra", Beogradska arena).

CS "Saitama Super Arena", Tokio, Japan



Vlada Saitama prefektуре (Japan) je odlučila finansirati izgradnju modernog, višenamenskog sportsko – zabavnog objekta na lokaciji koja će pristupačnošću i izgledom doprineti njegovom korišćenju i popularnosti. Pošto je Japan zemlja koja ima stalni problem nedostatka prostora zbog velikog broja stanovnika, koji premašuje 128 miliona, u izgradnji se taj problem morao uzeti u

obzir, te je trebalo izgraditi objekat koji će imati maksimalnu iskoristljivost svakog svog dela. Ovaj zadatak stavljen je pred projektantski tim, koji je korišćenjem najsavremenije tehnologije i dizajna uspeo da ispuni sve zahteve investitora. Korišćenjem novog arhitektonskog sistema *pokretnog bloka* izgrađena je, od mnogih nazvana "prva pametna arena", koja praktično u sebi ima 3 objekta u jednom. Izgradnja objekta je završena 2000.g., i od tada se sistem pokretnog bloka pokazao besprekornim.

Arena je bila domaćin mnogih sportskih događaja. Omiljeno je mesto za održavanje takmičenja u *puroresuu* (japanskom stilu profesionalnog rvanja) i takmičenja u svim vrstama borilačkih sportova. Oktobra 2000.g., je bila domaćin utakmice otvaranja

sezone NHL-a (*Nacional Hockey League*) između "Nashville Predators"-a i "Pittsburgh Penguins"-a. Takođe je ugostila američki "dream team" u egzibicionoj utakmici sa timom Japana, na njihovom putu ka OI u Sidneju 2000.g. Godine 2002., u njoj su održani mečevi svetskog kupa u fudbalu, a 2006., je bila domaćin svetskog prvenstva u košarci. Ovaj multifunkcionalni objekat obezbeđuje prostor za održavanje koncerata, prodajnih i izložbenih sajмова i raznih društvenih okupljanja. U njenom sastavu je i veliki broj restorana, muzej posvećen *John Lennon*-u (tragično preminulom članu grupe "The Beatles", prvi takve vrste u svetu), teretana i kulturni centar otvoren za održavanje javnih predavanja.

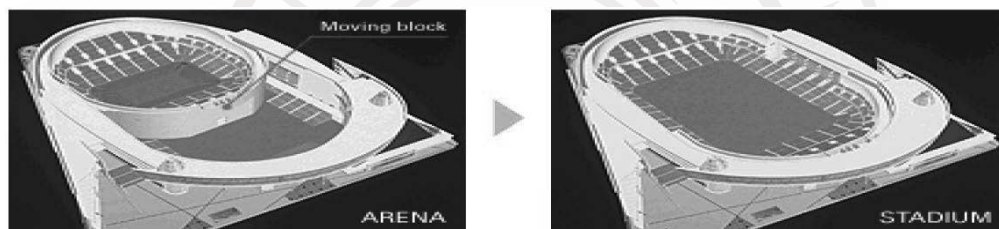
Planiranje i izbor lokacije: arena se nalazi u *Chuoku* regiji Saitama prefektуре, na severnom delu periferije Tokija. Veliki broj stanovnika Saitame svakodnevno putuje na posao u Tokijo, do koga vozom stižu za nekih 30 min. Objekat je izgrađen u okviru "Saitama New Urban Center"; novog urbanog centra Saitame (*Saitama Shin-toshin*) koji obuhvata komplekse poslovnih zgrada, zgrada Vlade Saitame, šoping ulica, hotela i restorana. Ovaj centar zapošljava 57.000 ljudi. Ultra modernu strukturu centra osvežava *Keyaki-Hiroba* park sa 220 zelkova stabala, imitirajući *Musashino* dolinu koja je nekada prekrivala Kento regiju. Dobro osmišljena lokacija blizu industrijski razvijene zone omogućava korišćenje velikog izložbenog prostora arene za održavanje kongresa, prodajnih i izložbenih sajмова, obezbeđujući joj stalan izvor prihoda.

Pristupačnost: Japan je zemlja poznata po odlično uređenom železničkom sistemu sa običnim prugama na kojima vozovi razvijaju brzinu do 80km/h, i brzim prugama sa *Šin-kan-sen* vozovima koji razvijaju brzine preko 260 km/h. Saitama Super Arena se nalazi u blizini 2 prometne stanice japanske železnice: *Saitama Shintoshin* stanice (2 min hoda od stanice do arene) i *Kitoayono* stanice (7 min hoda do arene), koje su na svom drugom nivou međusobno povezane omogućavajući brz i lak pristup prostoru arene. Dobro razvijen železnički sistem omogućava brz pristup areni iz svih okolnih gradova. Objekat ima dobro uređene prilaze za motorna vozila, i garažu sa 721 parking mesta.

Idejno rešenje i izgradnja objekta: ovaj sportsko-zabavni objekat je izgrađen 2000. g., na površini od 45.000 m², sa kapacitetom primanja do 37.000 posetilaca. Izgradnja Saitama Super Arene je vladu Saitame koštala 500 miliona £ (700 mil. \$). Pred dizajnerski tim je stavljen težak zadatak kreiranja multifunkcionalnog objekta koji će u stvari u sebi sadržati 3 objekta u jednom. Korišćenjem najsavremenije tehnologije i dizajnerskog koncepta, ideja je sprovedena u delo, kreirajući objekat koji je jedinstven u svetu. Na čelu dizajnerskog tima se nalazio *Nikken Sekkei* uz saradnju američkih dizajnera *Ellerbe Becket* i *Flack & Kurz Consulting Engineers*, dok su podršku u izgradnji, dizajnu i tehnici pružili: *Taisei Construction* i *Mitsubishi Heavy Industries*. Rešenje do koga su došli *Sekkei* i njegov tim je kreiranje novog arhitektonskog sistema nazvanog "pokretni blok" (najvećeg te vrste u svetu) koji je omogućio neverovatne transformacije objekta. Za dizajn ovog objekta, *Nikken Sekkei* je 2001.g. dobio nagradu pobjednika u arhitektonskim dostignućima.

Pokretni blok: gigantska struktura težine 15.000 t i 41,5 m visoka se pomera na distancu od 70 m horizontalno (u pravcu jug-sever), povlačeći sa sobom 9.200 sedišta i mnogobrojnu opremu, toalete, prodavnice, hodnike, pod, krovnu konstrukciju i zidove, za manje od 30 min, pretvarajući Glavnu arenu u stadion koji prima do 37.000 ljudi. Ulaz za posetioce nalazi se na južnoj strani objekta gde su smešteni restorani, kulturni i zabavni centri. Fiksirana sedišta su na severnoj strani, a sekcija sa pokretnim sedištima

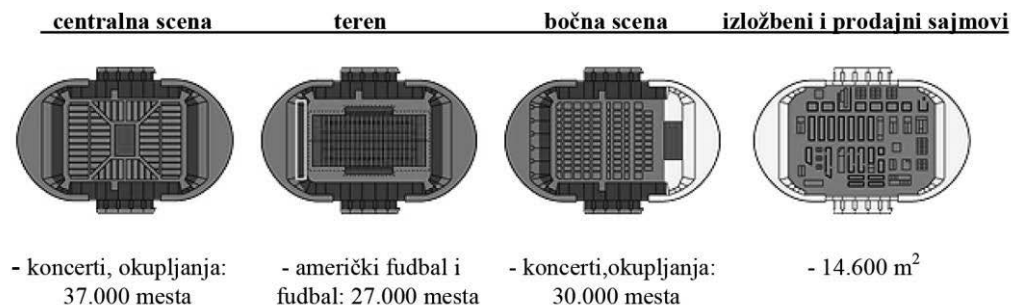
u središnjem delu objekta. Brza transformacija objekta iz jednog oblika u drugi je omogućena pomoću 64 seta točkova, od kojih 20 pokreću električni motori, po čeličnim šinama, sastavljenim od 18 razdvojenih šina. Struja se do bloka doprema pomoću gigantskog produžnog kablova, koji je kada se ne nalazi u upotrebi, sakriven u krovnoj konstrukciji. Kada se nađu na odgovarajućoj poziciji, točkovi se automatski obezbeđuju pomoću specijalnih fiksni klinova. Ovo brzo pomeranje i preobražaj objekta iz jednog oblika u drugi, zahteva razvijen fleksibilan sistem brze konekcije kanalizacionih, električnih i drugih energetskih sistema. Svaki put kada se blok pomera, sistemi (kanalizacija, struja, ventilacija) se automatski isključuju, a kada se blok nađe u adekvatnom položaju, ponovo uključuju. Dodatnoj kompleksnosti konstrukcije doprinosi samo područje na kome se objekat nalazi, koje je često pogođeno zemljotresima različitih intenziteta. Ovaj problem je rešen još tokom gradnje: objekat je izgrađen tako da se kod potresa svi sistemi napajanja automatski isključe a sama građevina se tokom potresa pomera u skladu sa intenzitetom potresa i na taj način se sprečava oštećenje objekta. U okviru pokretnog bloka se nalazi *lambda pod* konstruisan tako da osim što se povlači zajedno sa pokretnim blokom, može i sam da se pomera vertikalno, gore-dole omogućavajući kreiranje bine koja se prilagođava svakom događaju, pružajući uvek najbolju preglednost.



Slika 7. Saitama super arena, arhitektonska rešenja pokretnih blokova.

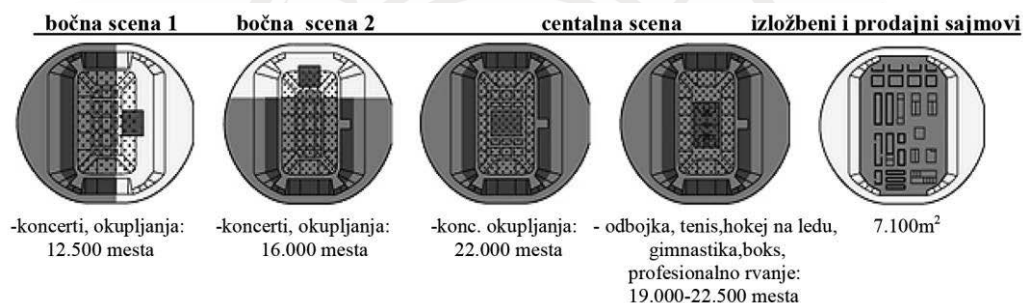
Konstrukcija: kombinacija stakla, metala i betona doprinela je futurističkom izgledu objekta i uklapanju u moderno dizajnirano okruženje. Eksterijer je uređen korišćenjem velike količine stakla. To omogućava dotok prirodne svetlosti koja tako osvetljava najprometnije prolaze u objektu. Krovna konstrukcija se nalazi na visini od 66 m, i podržava je zaobljeni zid na severnoj i 2 kružna tornja na južnoj strani arene. Često pitanje koje se javlja kod višenamenskih sportsko-zabavnih objekata je pitanje rešavanja problema akustike. U Saitama Super Areni sedišta su napravljena od specijalnog materijala koji apsorbuje zvuk; ceo kompleks je akustično dizajniran tako da sprečava da zvuk "iscuri" izvan arene ujedno omogućavajući maksimalno uživanje kada su muzička i dr. dešavanja u pitanju.

Mogućnosti korišćenja objekta: STADION - sistem pokretnog bloka kreira veliki prostor stadiona, koji se može koristiti, osim sportskih događaja i za održavanje koncerta ili trgovinskih vašara većeg obima, koji se ovde često održavaju. Postavljanjem podloge preko terena u obliku veštačke trave-tarfa, koja se automatski odmotava i zamotava po potrebi (napravila ga je *Otsuka Chemical Co.*) omogućeno je da teren postane prvi ove vrste u Japanu, na kome je moguće održati utakmice američkog fudbala. Ova podloga je omogućila odražavanje svetskog kupa u fudbalu 2002.g., (Japan/Koreja, održana su 3 meča prve runde i jedan polufinalni meč). Stadion je u celosti pokriven krovnom konstrukcijom.



Slika 8. Namena i kapacitet sistema pokretnih blokova Saitama super arene - stadion

GLAVNA ARENA je idealan prostor za održavanje takmičenja u sportovima: košarka, boks, tenis, gimnastika, borilački sportovi, hokej na ledu i održavanje muzičkih događaja različite vrste. Dobro organizovan prostorni raspored omogućava da uzbudljiva igra i spektakularne performanse sportista i umetnika dopru do svakog ugla arene, kreirajući jak osećaj jedinstva publike i izvođača.



Slika 9. Namena i kapacitet pokretnog bloka Saitama super arene – glavna arena.

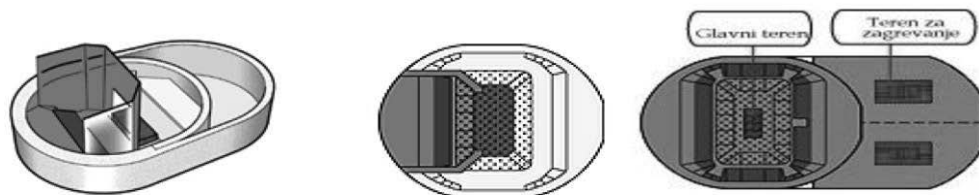
DRUŠTVENA ARENA koristi maksimum dnevne svetlosti i povetaraca te obezbeđuje otvoreni prostor za mnoge događaje. Predstavlja idealno mesto za održavanje sportskih događaja malog obima, kao što su takmičenja u malom fudbalu. Takođe, zona je odlična za održavanje izložbi, festivala i društvenih događaja, bazara i prodaju polovne robe.



fudbal u zatvorenom (mali fudbal) 3000 mesta za sedenje 7.500 metara²

Slika 10. Namena i kapacitet društvene arene u sastavu Saitama super arene

DVORANA – razdvajanjem glavne arene se kreira prostor u kojem se održavaju koncerti i društvena okupljanja. U prostoru su obezbeđeni adekvatni akustični efekti i prijatna atmosfera primerena ovim vrstama događaja.



Koncerti, okupljanja: obezbeđeno 6.000 mesta za sedenje. Omogućeno je održavanje internacionalnih sportskih takmičenja u košarci, odbojci i tenisu

Simultano i tandemska korišćenje glavnog terena i terena za zagrevanje Saitama arene

Slika 11. Namena i kapacitet dvorane Saitama super arene

SIMULTANA I TANDEMSKA KORIŠĆENJA OBJEKTA – kada se u Glavnoj areni održava događaj, može se neki događaj u vezi s glavnim događajem održati i u Društvenoj areni (npr. kao teren za zagrevanje). Takođe se mogu održavati i potpuno odvojeni događaji u Glavnoj i Društvenoj areni bez međusobnog ometanja.

Izvori prihoda: ova arena zahvaljujući dizajnu i multifunkcionalnosti, prihode ostvaruje na više načina.

1. Glavni izvor prihoda predstavlja održavanje *sportskih takmičenja*. Ovaj objekat svojom funkcionalnošću omogućava održavanje takmičenja u sportovima kao što su: borilački sportovi, košarka, odbojka, hokej na ledu, fudbal, američki fudbal, tenis, gimnastika, futsal... Svaki od tih događaja ima svoju publiku tako da postoji širok spektar potrošača koji žele da kupe ulaznicu kako bi posmatrali događaj i navijali za svoje favorite.
2. Pored ulaznice posetioci će sigurno novac potrošiti i u nekoj od mnogobrojnih *prodavnica ili restorana* u okviru objekta. Ove prodavnice i restorani su uvek otvoreni za javnost te predstavljaju siguran izvor prihoda.
3. Saitama Super Arena poseduje garažni *parking prostor* sa 721 parking mestom. Parking je otvoren od 7:00 h-24:00 h. Cena parkinga za prvi sat je 400 jena (oko 5 \$) i za svakih dodatnih 30 minuta još po 200 jena. U toku noći, kada se kola ne mogu izvesti iz garaže, cena parkinga je 100 jena po h.
4. Veoma važan izvor prihoda je izložbeni prostor koji obezbeđuje velika površina Saitama Super Arene. Pošto se nalazi u blizini razvijene industrijske zone, u objektu se često održavaju *izložbeni i prodajni sajmovi* vezani za oblast industrije i poslovanja. Objekat je otvoren za održavanje sajmova i iz drugih oblasti (izložbenih i prodajnih).
5. Održavanje *koncerata i kulturnih dešavanja*: obezbeđeni su uslovi što se akustike i kreiranja intimnije atmosfere tiče.

6. U okviru objekta se nalazi muzej posvećen John Lennon-u, prvi te vrste u svetu, sa kolekcijom njegovih ličnih stvari (dnevnika, odeće, instrumenata...), dobijenih od Yoko Ono, supruge preminulog muzičara. Muzej je otvoren 2000.g., i sadrži izložbenu zonu i zonu za projekciju filmova. Nalazi se na V i VI spratu objekta.
7. Kulturni centar koji je otvoren za održavanje javnih časova, predavanja i tribina.
8. Teretana: koja je otvorena svakog dana, tokom cele godine.

Saitama Super Arena je primer odlično kreiranog višenamenskog sportsko-zabavnog objekta. Originalno arhitektonsko rešenje i korišćenje najsavremenije tehnologije su zaslužni za sve mogućnosti koje ovaj objekat ima. On može da se prilagodi svakom događaju koji se u njemu održava, kreirajući uvek adekvatno okruženje koje zadovoljava zahteve i očekivanja posetilaca, pružajući maksimalan komfor i uživanje u praćenju programa. Dobro odabrana lokacija i multifunkcionalnost objekta, daju višestruke mogućnosti ostvarivanja prihoda što je glavni cilj postojanja svake organizacije. Ako postoji idealno rešenje za kreiranje višenamenskog sportskog objekta, onda je to Saitama Super Arena (Štula, 2007, str. 67).

CS Beogradska arena, Beograd, Srbija



Ova arena posluje od 2007.g. Njena izgradnja je koštala 70 mil. €. Međunarodna košarkaška federacija (FIBA) je 1990.g. poverila Beogradu organizaciju SP u košarci 1994.g., što je uslovalo izgradnju nove sportske dvorane po normativima američke profesionalne košarkaške lige (NBA). Zbog sankcija uvedenih od strane Saveta bezbednosti UN, Jugoslaviji je oduzeta organizacija SP. Investitori su bili Grad Beograd, Energoprojekt i GP

Napred. Arena je povezana sa: delovima grada, auto-putem, železnicom i budućim metroom. Pored osnovne namene, arena omogućava održavanje: koncerta, drama, opera, baleta, spektakla, cirkusa, revija na ledu, specijalizovanih izložbi, javna snimanja... Kapacitet je od 20.000-25.000 posetilaca. Kompleks čine 6 etaža: dvorana sa 20.000 mesta (35.000m²), mala sala (2.500m²), komercijalni pres centar (5.000m²), garaža sa 250 mesta (5.000m²) i parking u 2 nivoa sa 750 mesta. Dvorana ima 68 VIP loža, koje primaju 768 posetilaca, i VIP salon kapaciteta 38 mesta, koji se po potrebi može koristiti za konferenciju za štampu (Kombank arena, 2017). U njoj se organizuju takmičenja u sportovima: boksu, košarci, rukometu, boričkim sportovima, futsalu, umetničkom klizanju, atletici (staza dužine 200m, sa 6 traka), gimnastici, vaterpolu, konjičkim sportovima, ili predstave: velike revije, drame, koncerti, mjuzikli... (Jerković & Dugalić, 2017). Kapacitet parkinga koji se nalazi ispred arene je 4.800 vozila; što je nedovoljno za velike manifestacije. Mala sala služi za pripreme sportista pri velikim takmičenjima. Objekat je povezan sa velikom dvoranom, ali može da radi i potpuno nezavisno. Ima 4 velike svlačionice, salu dimenzije 30x50m, prostorije za sprave, tehničke prostorije i pomoćne prostorije. Komercijalni centar od 5.000m² čine lokali različitih namena (butici, prodavnice, predstavništva, kafei, restorani... U okviru komercijalnog centra izdvojen je prostor za rad pres centra za 800 novinara sa potrebnom opremom. Uz autoput je dodatni parking za individualna vozila u 2 nivoa sa 750 mesta i 35 mesta za autobuse.

Ciljevi projekta i izgradnje objekta su: 1) osposobiti grad Beograd za organizaciju predstava najvišeg nivoa; 2) pokrenuti razvoj centralne zone N. Beograda; 3) otvoriti radove za veliki broj radnih organizacija i pokrenuti proizvodnju; i 4) objekat maksimalno komercijalizovati i uvesti sadržaje koji donose prihod. Prostori garaže, komercijalnog i pres centra i male sale su formirani tako da funkcionišu zajedno sa velikom dvoranom ali mogu da funkcionišu i kao potpuno nezavisne celine. To donosi maksimalnu komercijalizaciju celine i potpunu autonomiju dr. sadržaja.

Arhitektonska postavka je sprovedena kroz razdvajanje vozila i ljudi, i razdvajanje publike i izvođača ili zaposlenih. Prostor za izvođače, zaposlene, novinare, tehniku, TV studio, magacine i sl., su smešteni na nivou 100. Ulazne partije za publiku se nalaze na nivou 200. Na ovoj etaži nema pristupa vozilima, osim protivpožarnog vozila u slučaju intervencije, a kapacitet je oko 9.000 ljudi. Na nivou 300 se nalaze komercijalne lože i klub restoran sa ukupno 900 mesta. Kapacitet nivoa 400 je 9.000 ljudi. Na nivoima 500 i 600 se nalaze tehničke prostorije (klima komore, grejanje, hlađenje, prostorije za led, trafoi, dizel agregati, katering služba za pripremu hrane i pića sa pomoćnim prostorom i magacinima, garderobama za osoblje, TV studio, uprava, kontrola, centrala, ambulanta, doping kontrola, 8 velikih svlačionica i 4 manje za sportiste i izvođače, prostori za rad novinara, radionice za održavanje objekta, i magacini za raznu opremu). Sve sadržaje na nivou 100 povezuje interna saobraćajnica širine 3m za kretanje vozila i ljudi. Blok garderoba sportista je povezan pod-hodnikom sa malom salom. Sa obe strane objekta na nivou 100 su smešteni veliki protočni magacini od po 1.000 m² svaki, sa ulazima za teška vozila. Arena ima ulaze na dužim stranama (na severnoj i južnoj). Na kraćim stranama otvori su predviđeni za izlaze (40 m), što sa vratima na ulaznim stranama čini 140 m izlaza za evakuaciju na nivou 200. Uz ulaze, sa svake strane po 2, smešteni su boksovi za kupovinu karata na licu mesta, za one koji nemaju pretplatne, članske i sl. karte. Bočni ulazi su rezervisani za hendikepirana lica i goste loža. Ulazni foaje se razvija u holove iz kojih se kroz 26 prolaza stiže u gledalište. Prostori između tribina su iskorišćeni za smeštaj: sanitarnih čvorova za publiku (8 grupa), 6 *fast food* restorana i 12 lokala za prodaju razne robe koja je u vezi predstave koja se odigrava. Na ovom nivou su smeštene i prostorije za hitnu pomoć, tehničke i pomoćne prostorije za čišćenje i sl. Kapacitet nivoa je 9.000-10.000 ljudi. Vertikalne komunikacije omogućavaju 18 stepeništa, 4 eskalatora i 9 liftova.

Nivo 300 čini galerija sa 64 privatne lože, klub restoranom sa 150 mesta, novi narskom ložom i pomoćnim prostorijama. Lože imaju centralnu poziciju na tribinama i zakupljuju se; svaka ima ulaz, garderobu, sanitarni čvor, mini kuhinju, salon i u 2 reda 5 ili 7 sedišta u publici. Loža se klizećom pregradom može povezati sa gledalištem: njih 22 ima po 14 mesta, a 42 - 10 mesta. Klub restoran ima 150 mesta i može se pomicanjem pregrade spojiti s prostorom arene. Pored mesta u restoranu (za stolovima), pripada mu i određen broj mesta na tribinama. Restoran može raditi samostalno, bez obzira da li ima predstave ili ne.

Nivo 400 prima oko 9.000 ljudi, koji na tribine dolaze iz 38 prilaza. Između njih su smešteni WC-i za publiku (18 grupa), *fast food* restorani (8), lokali (12), prostorije za hitnu pomoć, tehničke prostorije i prostorije za čišćenje. Spoljne komunikacije su kontrolisane rampama, a postoje i obeleženi posebni ulazi za hendikepirana lica. Oni imaju svoja mesta (4 x 60, ili ukupno 240). Za evakuaciju publike postoji dovoljan broj ulaza-izlaza, što uz ostala sredstva komunikacije omogućava da se objekat isprazni za

10 min. Arena pruža visok stepen udobnosti publike, obezbeđen kroz oblik komunikacije, broj WC-a, restorana, prodajnih mesta i lokala. Sedišta su projektovana tako da je sedište u zadnjem redu na fiksnim tribinama isto kao i sedište u I redu, bez obzira na vrstu predstave, preklapaju se i imaju naslon za ruke (na fiksnom delu tribina su vezana za vertikalni zid tribine radi lakšeg čišćenja i prolazjenja). Razmak između redova je 81cm, u redu je max 18 sedišta, a 5.000 sedišta je (de)montažno. Najveći broj sedišta je na teleskopskim tribinama, a ostala su na platformama ili su sklopiva.

Energetsko napajanje i bezbednost: u areni postoji radno, pomoćno, protiv-panično, dekorativno osvetljenje fasade, osvetljenje sportskih terena i scene. Za napajanje se koriste 4 transformatorske stanice (2 u samom objektu, treća u energetskom bloku i četvrta u komercijalnom centru koje snabdevaju lokale električnom energijom). Merenje utrošene električne energije se vrši daljinskim očitavanjem na visokom naponu, kao i u hali na priključnim konzolama. Zagrevanje tople potrošne vode u bojlerima se vrši toplom vodom iz sistema daljinskog grejanja ili kotlarnice. Protivpožarni sistem za odimljavanje prostora arene koristi postavljene krovne ventilatore. Isti se mogu koristiti za odvođenje zaprljanog vazduha i dima kod priredbi sa velikom koncentracijom zagađenog vazduha, kao i za provetravanje arene. Svi sistemi klimatizacije, vazdušnog grejanja, ventilacije, i vazdušne zavese, su opremljeni sistemima automatske kontrole i regulacije. Centralni sistem nadzora i upravljanja termo-tehničkim instalacijama je deo nadzora svih instalacija u objektu.

Klimatizacija - fasadu čine celine/parametri koji utiču na opterećenje velike dvorane: spoljašnji uslovi (temperatura, vlažnost, sunčevo zračenje), unutrašnji dobici/gubici od ne tretiranih prostora, osvetljenje, dobici od ljudi, i ventilacioni dobici/gubici. Uticaj sunčevog zračenja s obzirom da nema staklenih površina je sveden na minimum. Uticaj spoljašnje temperature u transmisiji toplote je zanemarljivo mali, kao i dobici toplote od neklimatizovanih prostora (ulazni holovi i komunikacije oko arene). Udeo transmisije toplote kroz krov, spoljašnje zidove, dobitaka toplote od neklimatizovanih prostorija u odnosu na ukupne dobitke toplote je oko 6%. Opterećenje od osvetljenja varira, zavisno od priredbe, s tim što je ono najveće za priredbe sa najmanjim brojem posetilaca (atletika). Najveći uticaj na ukupno opterećenje ima opterećenje od posetilaca koje varira u zavisnosti od broja i od aktivnosti istih. Za klimatizaciju velike dvorane se koristi vazdušni sistem klimatizacije sa 8 klima komora koji pokrivaju korišćenje arene u svim uslovima eksploatacije: 4 klima komore pokrivaju centralni deo arene (borilište, sedenje u centralnom delu, glavni deo gledališta), a druge 4 gornji deo gledališta. Broj klima komora koje rade zavisi od priredbe koja se održava u areni, broja posetilaca i vremena (spoljašnjih uslova) kada se priredba održava. Pri maksimalnom opterećenju radi svih 8 klima komora, dok pri nekim, manje posećenim priredbama, broj radnih komora se smanjuje na 6 ili 4.

Vlasništvo, organizacija i funkcionisanje: Osnivač arene je Grad Beograd, a od 2012.g., ona nosi ime Kombank Arena, jer je Komercijalna banka ugovorom stekla pravo korišćenja imena u periodu od 5 godina, čime su stečena dodatna sredstva za poboljšanje objekta. Verovatno će arena promeniti naziv ili vratiti onaj stari. Arena je višenamenski kompleks, moderno tehnološki opremljen za razne kulturne potrebe, zabave, izložbe, sajmove, konvencije, sport i sl. predstave regionalnog značaja (Kombank arena, 2017). Osim organizovanja sopstvenog programa, arena pruža i usluge iznajmljivanja prostora drugim organizatorima. Misija postojanja je pružanje sveobuhvatne ponude usluga za posetioce.

Arena ima jasnu i čvrstu strukturu i podelu zadataka. Osnivač prati i kontroliše rad Arene i nabavke se vrše putem tendera, što je birokratska obaveza koja daje najbolje opcije. Menadžment čine direktor i 5 pomoćnika koji nadgledaju: Sektor za programe i promociju, Sektor za marketing i prodaju, Sektor za opšte pravne i ekonomske poslove, Službu ugostiteljstva, i Sektor za tehničke poslove i organizaciju. Svaki događaj predstavlja zaseban projekat što iziskuje projektni model organizacione strukture i veliki broj privremenih projekata. Tako zaposleni pored stalnog šefa, na dan dešavanja imaju i menadžera benda ili turneje, kao nadređenog. Veliki broj arena u svetu nema stalan tim organizatora već po projektu angažuje timove, ali ova arena ima stalan broj zaposlenih i organizacioni tim. U Areni postoje 2 službe koje se angažuju po godišnjem ugovoru: Sektor održavanja i čistoće (Gradska čistoća) i Sektor obezbeđenja objekta (G4S). Gradska čistoća pomoću svojih radnika svakodnevno brine o čistoći i vrši vanredna čišćenja posle održavanja događaja; imaju posebnog rukovodioca, svoje prostorije u Areni a kontroliše ih služba organizacije. Firma za obezbeđenje ima prostorije u Areni i stalne zaposlene (koji svakodnevno dežuraju na ulazima), i dodatno osoblje za potrebe obezbeđenja manifestacije, na dan događaja i u broju koji zavisi od vrste događaja. Njih kontroliše služba bezbednosti i zaštite objekta. Svoje usluge ove firme naplaćuju Areni, a dužina saradnje je određena ugovorom.

Organizaciono ponašanje: kroz prostorije, ulaze, stepenište, dvoranu, lože, logo, slike, nalepnice po prozorima i liftovima, dominiraju korporativne, ljubičaste boje sponzora, koje su vidljive izdaleka. Komercijalna Banka je imala pravo brendiranja prostora i oglašavanja, čime je promenjen izgled Arene kroz simbole, naziv i logo, od prilaza objektu, ulaska i sedenja u sali. Objekat je presvučen u ljubičasto i vizuelno je potpuno promenio izgled. Novo ruho imaju i lože koje se iznajmljuju, zbog korporativne boje te firme. Kancelarije i nameštaj u njima su zadržale izgled pre prodaje imena. Sponzor ističe boje i logo na mestima vidljivim publici, a promena imena i brendiranje prostora ne utiče na zaposlene, jer je arena i dalje u vlasništvu Grada Beograda. Tip organizacione kulture odražava delimično projektnu organizacionu strukturu, fleksibilnost organizacije i prilagodljivost promenama nastalim tokom organizovanja događaja, kao što su broj posetilaca, zahtevi gostiju, promene plana i dogovor sa gostima. Uspah arene se meri brojem održanih događaja i prodatih karata. Njena konkurencija se zasniva na međunarodnom okruženju (ostalim arenama i promoterima u regionu). Ako se ne pronađe novi *namings* partner (s obzirom na istek ugovora), arena će se morati delom finansirati iz poreskih izvora.

Događaji: arena je otvorena održavanjem košarkaškog turnira Dijamantska lopta 2004. Od tada su u njoj održana EP u košarci, odbojci, rukometu, vaterpolu, stonom tenisu, džudou i svetsko prvenstvo u karateu, Pesma Evrovizije 2008, koncerti, sportske manifestacije, politički skupovi... Kao uspomena na prvi događaj na platou ispred severnog ulaza postavljena je velika dijamantska košarkaška lopta, na 2 mermerna pravougaona stuba, sa najnižom tačkom na visini preko 3,5 m, pa je ona veoma uočljiva i služi kao orijentir. Dva dana nakon završetka ovog svetskog turnira odigrana je revijalna utakmica između reprezentacija Srbije i SAD, a događaj je ostao u sećanju jer je na zahtev gostiju omogućen ulaz u veliku dvoranu igračima direktno iz autobusa. Ovde je 2005.g. održano EP u košarci. Zahtevi FIBA su u potpunosti ispoštovani (povezan je semafor sa FIBA serverima u Minhenu što je omogućilo da se rezultati prenose direktno, preko Interneta, dok se video-signalom prenosio na TV mrežu, a tada

je instalirana i nova oprema za praćenje vremena). Korišćena oprema je košarku uvrstila u elektronski zahtevnu igru u kojoj su sve važne informacije sakupljane u jednom računaru koji je preko optičkih kablova te informacije prosleđivao u glavni server. Ova utakmica je trebala da posluži kao svojevrsni test za rad arene u budućnosti. U Beogradu je 2009.g. održana Univerzijada; u 15 sportova i 209 disciplina takmičilo se oko 9.000 sportista - akademaca iz oko 140 zemalja, od kojih se veći deo takmičio ovde. Arena je svake godine domaćin svih značajnijih košarkaških utakmica između C. Zvezde i Partizana u međunarodnim takmičenjima. Na utakmici Evrokupa između C. Zvezde i Budivelnika (2014) postavljen je rekord u poseti utakmicama Evrokupa - 24.232 posetilaca. Godine 2016., Arena je bila domaćin EP u futsalu i vaterpolu za muškarce i žene. U dvorani je za tu potrebu bio montiran bazen, koji je po završetku takmičenja prebačen u V. Banju. Ovde su održani mnogobrojni koncerti umetnika iz regiona i sveta. Godine 2007., i 2008., je tu održano takmičenje *Night of The Jumps* (koji je samo u Evropi, do sada videlo preko milion posetilaca). Arena je domaćin brojnih sajмова, cirkuskih predstava, i nekoliko konvencija političkih partija. Tu se organizuju dečje predstave na ledu, (npr. *Disney* predstave, za koju se scenografija i različiti rekviziti prenose u 14 kamiona, a pravljenje leda na licu mesta traje do 48h).

1.4.2.2. Ostali sportski objekti tipa visokogradnje

Pozorišta

Pozorišta su objekti zatvorenog tipa, monumentalne arhitekture, upečatljive fasade, sa kapacitetom od 300-3.000 sedišta. Ovaj arhitektonski oblik obično podržava postojeći stil gradnje u okruženju (deo urbanističke celine), ili se konstruiše kao savremeni oblik koji zadovoljava masovnu posećenost u veoma frekventnim intervalima (imaju iznad prosečnu *funkcionalnost ambijenta, akustike i komfora posetioca*). Unutrašnjost čine jedna stalna (glavna) ili više manjih bina, sa podijumom za orkestar, plesni podijum, parter, galerije ili lože. Sedišta su pokretna ili fiksirana, pristup treba da je olakšan zbog češćih pauza, a objekat je opremljen brojnim sadržajima kao što su: viseće platforme, galerije i zvučnici. Ovi objekti su namenjeni održavanju festivalskih sadržaja (plesne igre) iako im je glavna svrha izgradnje kulturni sadržaj. Najpoznatije pozorište u Srbiji je Narodno pozorište u Beogradu.

Dvorane

Dvorane su objekti starijeg tipa; ranije su projektovane u obliku potkovice, sa relativno manjim kapacitetom, za različite namene, sa pokretnim sedištim. Građene su najviše u periodu od 1930-1940.g., a danas se modernizuju i zamenjuju izložbenim halama ili se kombinuju sa arenama. Njihova se namena svodi na *organizovanje manjih takmičenja i školski sport* (npr. Vršaska hala "Milenijum", Hram košarke u Železniku, školske sale u okviru osnovnih i srednjih škola).

Izložbene hale

Izložbene hale su moderan arhitektonski oblik, zatvorene strukture, velike površine namenjen za kraće posete i zadržavanje. U njima posetioci u stojećem i sedećem položaju mogu pratiti posebno organizovane sadržaje kao što su Sajam sporta, povremeni i redovni seminari i obuke za ciljnu publiku, mada mogu da uključuju i širi rang posetioaca (nespecifične ciljne grupe). *Funkcionalna opremljenost je u pravilu niska (osvetljenje i ozvučenje)*, a neophodni funkcionalni zahtevi za organizovanje sportsko-medijskog događaja se provode po posebnim zahtevima poručioca ovisno o vrsti programa koji se želi održati u objektu (npr. hale Beogradskog sajma). Savremena arhitektonska rešenja ih uklapaju u neke od prikazanih tipova kao što su arene sa pokretnim blokovima i sl.

Kongresni centri

Kongresni centri su objekti građeni krajem prošlog veka, uglavnom u gradovima i regionima sa jače izraženom demografskom strukturom ili u okviru turističkih i rekreativnih kompleksa (banje, rehabilitacioni centri, nacionalni parkovi). Struktura gradnje je *zatvorenog tipa, sa velikim prostorom podešenim za organizovanje događaja u sedećem ili stajaćem položaju, uz prateću opremu koja omogućava brzu promenu namene prostora u funkcionalne oblike za potrebe organizovanja kongresa* iz sportske medicine i ostalih naučnih dostignuća iz oblasti sporta, savetovanja, seminara, obuke, takmičenja, izjava za štampu... Oni se često finansiraju iz javnih izvora, jer nisu nimenjeni stvaranju profita, a novac se obezbeđuje uvećanjem poreza na ugostiteljsku industriju. Najpoznatiji kongresni centar u Srbiji je *Sava Centar*, konstruisan za hospitalizaciju široke game aktivnosti u sportu, kulturi, umetnosti i politici, u kojem se organizuju događaji, kongresi i savetovanja međunarodnog i regionalnog karaktera. Pogodni su za različite vrste slavlja, banketa i većih skupova održanih u čast sportista povodom osvajanja medalja, *jer se opremaju komforom, savremenom tehnologijom za pružanje i prenos informacija i kontakt sa medijima.*

Sportsko-rekreativni centri

Sportsko rekreativni centri (SRC) su objekti otvorenog (npr. Ada Ciganlija, Košutnjak), ili zatvorenog tipa. Građeni su u Srbiji od druge polovine prošlog veka, kao oblik državne brige o građanima. Ovi objekti društvenog standarda podizani su iz javnih izvora (lokalni, državni). Namenjeni su svim stanovnicima i pružaju višestruke sadržaje; otvoreni: trim staze, bazeni, igrališta i sl., a zatvoreni: sportske hale, atletske staze, bazeni, strelišta, kuglane i sl. Upravljanje ovim sportskim objektima podražava vlasničku formu, te su obično predati na upravljanje nekom entitetu pod direktnom kontrolom lokalne samouprave. Svojim sadržajima podsećaju na osavremenjen oblik rimskih termi. Obično se otvoreni rekreativni centri projektuju u zoni zaštićenog lokaliteta (nacionalni park, banje, šume, obale reka i jezera), a zatvoreni sportsko-rekreativni centri u izuzetno urbanim zonama (npr. SRC Banjica). Takmičenje kao sportska aktivnost je ovde najmanje zastupljena; prvenstvena namena ovih objektata je vežbanje, treniranje, rekreacija i razonoda.

Školski objekti

Školski objekti mogu biti otvorenog tipa (školska igrališta) i zatvorenog (školske sale). Najbrojniji su oni koji su sagrađeni u osnovnim školama, zatim srednjim, dok se za potrebe fakulteta, termini uglavnom zakupljuju. Njihovo poslovanje, osim Zakona o sportu, regulišu i propisi Ministarstva prosvete. Njihov raspored (mreža) je određen demografskim pokazateljima. Ovi objekti su značajan resurs koji doprinosi razvoju sporta, ali i ukupnom društvenom razvoju. Grade se i posluju na teret budžeta, a mogu imati i sopstvene prihode.



1.5. Ostali sportski resursi - situaciona analiza kapaciteta sporta

Postoje brojni faktori koji oblikuju parametre uspeha u sportu, ali se najveći akcenat stavlja na oslonce konkurentne prednosti kao što su: *obuka i obrazovanje, istraživanje i infrastruktura* koje su istraživali brojni autori: (Parks, Zanger, & Quarterman, 1998), (Parkhouse, 2005), i dr. U Srbiji je u okviru obrazovanja u sportu učinjeno dosta od kraja 20. veka, pri čemu se prate iskustva razvijenih zemalja u Evropi i Americi. Od tada se na našim prostorima uspešno školuju brojne generacije sadašnjih i bivših sportista, sportskih stručnjaka (trenera, profesora fizičkog vaspitanja) i stručnjaka u sportu (menadžera, fizioterapeuta) za potrebe sporta, rekreacije i fitnesa, a postoje brojni kursevi putem neformalnog obrazovanja (stručnog osposobljavanja) za sticanje amaterskog zvanja prema domaćoj nomenklaturi. U oblasti rekreacije i privatne inicijative najdinamičniji razvoj je doživeo fitnes te se objekti za tu namenu uz relativno niska ulaganja intenzivno grade u urbanim sredinama, uz osetan rast zaposlenosti u sektoru sporta.

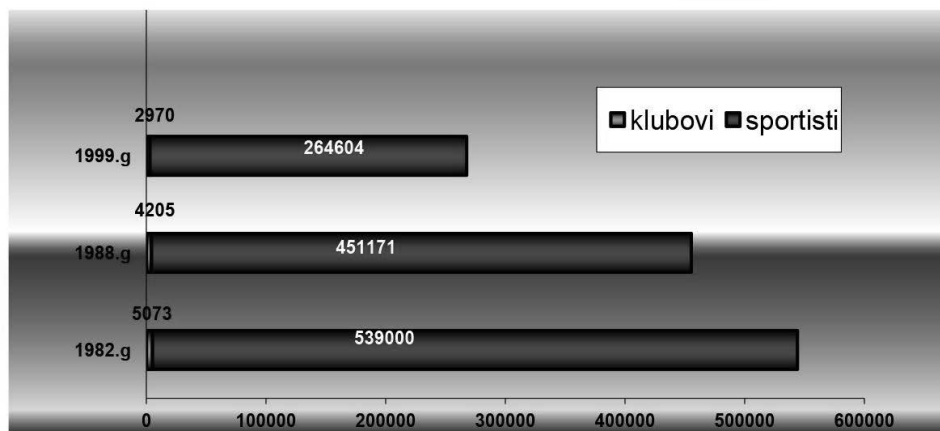
1.5.1. Finansijski resurs

Trošak kapitala predstavlja veliku stavku u strukturi troškova tekućeg poslovanja objekta (osobito prvih godina otplate, u vidu kamata na kredite, zarade investitora...). Troškovi eksploatacije objekta su uslovljeni *stepenom iskorišćenja kapaciteta, menadžerskih veština u privlačenju populacije visoke kupovne moći, ekonomičnom upotrebom resursa* (energija, materijal, personal i finansije), *prave lokacije i arhitektonske forme*. Imperativ poslovanja za menadžment je identifikacija negativnih i pozitivnih faktora iz okruženja (ekonomski, tehnološki, društveni, politički), sposobnost adaptacije novim uslovima i razvojna aktivnost koja se oslanja na projektovanje budućih promena u turbulentnom i globalnom okruženju (upravljanje promenama). Uspeh u sportu je rezultat kompromisa interesnih grupa kao ciljne funkcije – rast i razvoj sporta zahteva: materijalna ulaganja, infrastrukturu, menadžersku strukturu sa liderskom vizijom, inovativnosti članova tima i okruženje koje stimuliše pomeranje fizičkih granica ljudskih postignuća (i pruža populacione trendove koji generišu nove sportske potrebe, menjajući način razmišljanja sportista i ulagača (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b). Najvažniji faktor je ljudski resurs, u okviru kojeg centralno mesto zauzima *redak ljudski resurs - sportski talenat, oplemenjen naporom trenera i menadžera (sportskih stručnjaka i stručnjaka u sportu)*.

1.5.2. Demografski potencijali sporta

U Srbiji je početkom 21. veka, prema popisu iz 2002.g., živelo 7,5 mil. stanovnika. Gustoća naseljenosti je 96,8 st./m², ili 2,87 lica po domaćinstvu (Republički zavod za statistiku, 2003). Prosečna starost stanovništva je 36 godina (M-36, Ž-38), a očekivana dužina života za muškarce je 69,9; za žene 74,9 godina. Od tada se uočava pad nataliteta, i rast očekivane dužine života, što negativno utiče na sportski selekcijski

potencijal. *Populacioni trendovi imaju kontinuirani pad (osim pada nataliteta, to su i migraciona kretanja), što se negativno odražava na segment: sport visoke performanse i konkurentski sport, dok se negativni efekti segmenta "sport za sve" kompenzuju izmenjenom dobnom strukturom (očekivana dužina života, prosečna starost i veća uključenost u sport populacije 3. doba).* Indeks fizičke aktivnosti građana Srbije prema podacima iz Analize Ministarstva omladine i sporta, rađene od strane Petrović i Lukač (2015), je: dece 30%, omladine 12,2%, a populacije građana od 30 do 77 godina - 10%. Sportske organizacije i sportisti od 1999.g., nisu obuhvaćeni zvaničnom statističkom evidencijom, pa je baza zastarela, a u praksi se od tada susreću podaci koji se međusobno razlikuju.



Slika 12. Broj klubova i sportista u Srbiji (Republički zavod za statistiku, 2001).

Ukupan broj sportista se u analiziranom periodu smanjio za polovinu, a broj klubova za 40%, što se negativno odražava na trend razvoja sporta u budućnosti. Godine 1982, je bilo 5.073 sportskih organizacija, a 1999, samo 2.970. Aktivnih sportista 1982.g., je bilo 539.000, a 1999., samo 264.604 (Republički zavod za statistiku, 2001). Broj klubova u posmatranom periodu je opadao u intervalima po prosečnoj stopi od 64%, a broj aktivnih sportista po stopi od 71% (brži pad). Može se pretpostaviti da će se *trend pada broja sportskih organizacija i aktivnih sportista u Srbiji nastaviti i u budućnosti, dok će rast beležiti tzv. "novi sportovi"*. Kako ovim pokazateljima korespondiraju finansijski (prihodi, troškovi), *uočava se direktna veza sa entuzijazmom i predanošću jer sportska (interna, takmičarska) efikasnost pokazuje manje izraženu tendenciju pada od ekonomske efikasnosti.*

Analiza ukazuje na negativne populacione trendove u Srbiji (manje klubova i aktivnih sportista), u posmatranom periodu, realno značajno umanjena ulaganja u infrastrukturu, i opadanje indeksa sportsko-ekonomske efikasnosti, uz solidno postignutu sportsku efikasnost (izraženu kroz broj osvojenih medalja na kontinentalnim i međunarodnim takmičenjima, (Olimpijski komitet Srbije, 2017). Kontinuitet sportske efikasnosti ostvaruje se u Srbiji u okviru vaterpola, streljaštva i borilačkih sportova (ali ne i sportsko-ekonomske efikasnosti, jer su u pitanju sportovi koji nemaju masovnost, tzv. "nekomercijalni sportovi"), dok je u košarci sportska efikasnost bremenita ulazno-

silaznim trendovima (titulu je teže odbraniti, nego osvojiti zbog oportunističkih stavova i motivacije protivničkih strana, što je prepreka za stvaranje brenda). Što se tiče sportskih stručnjaka, struktura zaposlenih se u posmatranom periodu značajno popravila, ali su stručnjaci u sportu (menadžeri) ostali bez većeg učešća u odlučivanju o sudbini srpskog sporta (još uvek su na margini dešavanja zbog preovlađujućeg jakog političko-profiterskog lobija).

Prema ovome se ne može očekivati da će do kompromisa interesnih grupa doći u skorijem roku, ako se ima u vidu da ciljne funkcije nisu definisane u strateškom (efikasno primenjivom) obliku. Prema teorijskim izvorima i iskustvima sportske prakse, nije moguće ostvariti brz i ujednačen rast i razvoj bilo koje grane privrede, (pa tako ni sporta) na bazi slučajnih kretanja i odsustva podsticaja države i društva. *Bez osmišljene vizije na dokazanom teorijskom okviru nema uslova za internacionalni razvoj domaćih sportskih grana. Uspeh se može postići putem evaluacije postojećih i afirmacije savremenih programa u školovanju trenera i menadžera, uz pomoć državnog (programskog) finansiranja vrhunskog sporta, solidne infrastrukture i primerenog sistema kompenzacija za ostvarene rezultate* (Dugalić, Stanje i perspektive srpske sportske infrastrukture u 21. veku, Uvodna analiza, 2014b).

Potencijal i razvojne mogućnosti sporta mogu biti prepoznati i iskorišćeni kako bi doprineli profitabilnom poslovanju sportskog objekta, tako što se podstiču promene u navedenim oblastima (istraživanje, obrazovanje, infrastruktura), stvarajući nove setove javnih i ličnih potreba koje treba zadovoljiti. *Menadžeri u sportskom objektu ih zato trebaju pravilno i pravovremeno istražiti, uočiti, uobličiti u strategije i implementirati u uslužni proces*. Ako do toga ne dođe, razvojne šanse će iskoristiti konkurenti, ili će se potrošači okrenuti supstituciji (sport, rekreacija, zabava i dokolica su izuzetno osetljivi na promenu stavova), jer ovim sadržajima i potrošačkim fondovima konkuriše veoma širok spektar asortimana (od turizma, preko luksuznih proizvoda, do prostitucije).

1.5.3. Istraživanja u sportu

Istraživanja pokazuju da sportski objekti u Srbiji posluju s gubitkom, indeksi sportsko-ekonomske efikasnosti zemalja u tranziciji (Srbija, Rumunija, Bugarska) beleže pad, a teret pada na dolazeće generacije (stanovništvo i sportske nade). Za ostvarenje sportskog rezultata je potrebna široka sportska baza i primereno ulaganje (prema Zakonu o sportu, tehnički uslovi za obuku i takmičenje). Infrastruktura, istraživanje, obrazovanje i razvoj profesionalnih sportista (oslonci konkurentne prednosti sporta zemlje) egzistiraju u sredini koju karakteriše pad nataliteta, mali: Bruto domaći proizvod (BDP), izdvajanja domaćinstva za sport i rekreaciju, investicije u sport i visoka zaduženost zemlje ka inostranstvu. Broj stanovnika Srbije u 2014.g., je bio 7.131.787. Stopa rasta stanovništva u odnosu na prethodnu godinu je negativna: iznosi -4,9 na 1000 stanovnika (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 25). Vrednost BDP je 2014.g., bila 6.141 \$ po glavi stanovnika (uz stopu realnog rasta -1,8), (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 140).

Učešće delatnosti *Umetnost, zabava, rekreacija* (u koju je uključena sportska delatnost), u strukturi bruto dodate vrednosti zemlje iznosi 1% (od 2010-2013, tekuće cene), sa izuzetkom 2011.g, kada je iznosilo 0,9% (Republički zavod za statistiku, 2015,

str. 142). Udeo rekreacije i kulture u finalnoj potrošnji domaćinstva 2013.g., je iznosio 5,4% (isto, str. 150), dok je indeks obima finalne potrošnje domaćinstva 2013/2012 iznosio 102,5. Raspoloživa sredstva i lična potrošnja, namenjena rekreaciji i kulturi na mesečnom nivou po članu domaćinstva (za sva domaćinstva) iznosila su 882 rsd (4,6%); najviše za Beogradski region 1.210 rsd (5,2%), a najmanje u regionu Južne i Istočne Srbije (518 rsd, ili 3,4%). Ako se uzmu u obzir samo gradska područja, za rekreaciju i kulturu je po članu domaćinstva mesečno izdvajano 1.104 rsd (ili 5,4%); za Beogradski region ona iznose 1.327 rsd (5,4%), a najniža su u Regionu Južne i Istočne Srbije, svega 668 rsd (4,2%). U ostalim područjima je za rekreaciju i kulturu mesečno po članu domaćinstva izdvajano prosečno 547 rsd (3,2%), za Beogradski region 697 rsd (3,8%), a Region Južne i Istočne Srbije svega 340 rsd, ili 2,4% (isto, 152-157). Učešće u prihodima korisnika budžetskih sredstava 2013.g., za delatnost Umetnost, zabava i rekreacija, je bilo 1,2%, a učešće u rashodima 1,6%.

Tabela 2. Vrednost spoljno-trgovinske razmene u sektoru Umetnost, zabava i rekreacija, po klasifikaciji delatnosti, i pokrivenost uvoza izvozom, 2012–2014. (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 315-316)

GODINA	IZVOZ		UVOZ		IZVOZ/UVOZ
	U mil. RSD	U mil. RSD	U mil. RSD	U mil. USD	%
2012	127	1	34	0	373,53
2013	256	3	33	0	775,76
2014	42	0	101	1	41,58

Vrednost istraživačkih radova prema primarnim društveno-ekonomskim ciljevima, 2013.g., je iznosila 28,175 mrd rsd, koji su iz budžeta finansirani sa 16,305 mrd rsd (57,87%). U okviru Kulture, rekreacije, religije i medija, vrednost istraživačkih radova je iznosila 108,867 mil. rsd (iz budžeta je finansirano tek 251.000 rsd). Za ceo ovaj sektor izdvojeno je tek 0,39% od ukupnih sredstava, a finansiranje istraživanja iz budžeta je gotovo beznačajno, (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 377).

1.5.4. Obrazovanje u sportu i sportskom menadžmentu

Obrazovanje u sportu u Srbiji je dug proces, a obrazovanje menadžera u sportu je relativno novijeg datuma. Započeto je sredinom 20. veka, u USA (u Srbiji krajem 20. veka) i od tada su postignuti značajni rezultati o čemu pišu: (Smith & Stewart, Sports Management: A Guide to Professional Practice, 1999); (Raič, Sportski menadžment kao profesija i kao nauka, 2006); (Byers & al, 2012). Od tada je izvršena standardizacija nastavnih planova usaglašenih s referentnim i najprestižnijim ustanovama u Evropi, putem projekta *AEHESIS*, (Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science, 2015) i svetu – *COSMA* (Commission on Sport Management Accreditation, 2015); kao i *NASSM* (North American Society for Sport Management, 2017), u okviru sva 3 nivoa studija (osnovne: strukovne i akademske; master i doktorske studije menadžmenta u sportu). Ovaj proces edukacije je započeo Fakultet za fizičku kulturu novosadskog univerziteta, kada je osamdesetih godina prošlog veka, započeto izučavanje organizacije fizičke kulture, a 1999.g., su osnovane i specijalističke poslediplomske

studije menadžmenta u sportu. U međuvremenu su u Beogradu sa radom započele i prve privatne obrazovne ustanove u oblasti sporta, Sportska akademija 1996, i Viša trenerska škola, Beograd 1997.g., (sa svojim odeljenjem u N. Sadu), koja od 2000.g., školuje sportske menadžere, na osnovama Zakona o sportu iz 1999.g., a zatim na bazi kasnijih dopuna zakona (2011, 2016), Zakona o visokom obrazovanju (2016), Pravilnika o nadzoru nad stručnim radom u oblasti sporta (2011), Pravilnika o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja (2013), i Pravilnika o uslovima za obavljanje sportskih delatnosti (2013). Ova ustanova je 2004.g. uvela trogodišnje strukovne studije menadžmenta u sportu, i prilagodila naziv ustanove (Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd), kako bi usaglasila program prema zahtevima KAPK RS (Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta, 2017). Tako je postala prva privatna obrazovna ustanova akreditovana 2007.g., u prvom ciklusu, čiji je program usklađen i sa usvojenim Pravilnikom o listi stručnih, akademskih i naučnih naziva (2015).

Broj obrazovnih ustanova u oblasti sporta i sportskog menadžmenta osnovan privatnom inicijativom je od tada rastao, a rastao je i broj upisanih i diplomiranih studenata, na master i doktorskim studijama menadžmenta u sportu, i nastavnika u naučnom zvanju, što se značajno odrazilo na rast zaposlenosti u sektoru sporta (uglavnom kroz samo zapošljavanje). Podaci Republičkog zavoda za statistiku (2010), pokazuju da je u Srbiji bilo 5 institucija (od ukupno 79 u privatnom vlasništvu, ili 6,33%), koje su 2005/06, uz pomoć 56 nastavnika i 8 asistenata obrazovali 2.266 studenata. Prva obrazovna ustanova koja je zaokružila sva tri nivoa studija (osnovne akademske, master i doktorske), bio je Fakultet za menadžment u sportu (BK Univerzitet), a potom je osnovan Fakultet za fizičku kulturu i menadžment u sportu (akademske studije I i II nivoa), koji je pridružen Univerzitetu Singidunum. Prema podacima KAPK je tako 2017.g., radilo 6 akreditovanih obrazovnih ustanova u Srbiji, koje školuju menadžere u sportu. To su u okviru strukovnih studija: "1/ Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerziteta N. Sad; 2/ Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd; 3/ Sportska akademija, Beograd; i u okviru akademskih: 4/ Fakultet za menadžment u sportu (Alfa Univerzitet, osnovne, master i doktorske); 5/ Fakultet za fizičku kulturu i menadžment u sportu (Univerzitet Singidunum, OAS i MAS); i 6/ Fakultet za sport (Univerzitet Union-N. Tesla, OAS i MAS), kao najmlađa institucija, a čak 85,71% njih su pokrenuti privatnom inicijativom" (Dugalić & Lazarević, *The Impact of Sports Manager Education on Sport Transition: An Exploratory Study*, 2016b).

Na području obrazovanja menadžera u sportu su izvršene velike, radikalne promene, a čine ih rast broja obrazovnih ustanova, privatna inicijativa, i osavremenjavanja nastavnih programa (Dugalić & Lazarević, *Obrazovanje sportskih menadžera u funkciji sticanja konkurentne prednosti*, 2016c). Strategija razvoja sporta u Republici Srbiji, (2015), na žalost potencira neformalno obrazovanje, iako je preporuka AEHESIS-a, da ovi programi ne čine više od ¼ ukupnog obrazovnog sportskog potencijala. Istraživanja u svetu i u zemlji pokazuju da su u trenažnom procesu, profesionalnom i čak školskom sportu prisutne mnoge etičke dileme (Lazarević, Dugalić, Milojević, Koropanovski, & Stanić, 2014), (Dugalić, 2014c), da raste neizvesnost usled globalizacije, migracija i terorizma, pa se pretpostavlja, da će osim sociologije sporta veći značaj imati rast bezbednosti sporta i učesnika u njemu, upravljanje promenama i projektima, IT, digitalni marketing i mediji u sportu... S obzirom da se domaći obrazovni prostor prema zahtevima KAPK-a, nužno usklađuje sa evropskim, osim AEHESIS-a, potrebno je više uvažavati stvove i preporuke EASM (European Association for Sport Management, 2017).

Sažetak

Sportski objekti su od svog nastanka prošli kroz burne periode razvoja društva. Njihove forme su podržavale postojeće sisteme sporta u raznim epohama, a svoj najveći razvoj oni doživljavaju krajem 19. veka. Na njihovu sadašnju formu uticali su brojni faktori koji su prikazani u prethodnom poglavlju. Sportski objekti se razlikuju prema nameni, arhitektonskom obliku, vlasništvu, a postoje i dr. podele u skladu sa ostalim pristupima izučavanju problematike (npr. prema veličini, otvorenosti konstrukcije i sl.). Najznačajnije pojavne forme sportskih objekata su opisane pojedinačno, a osim stručnih poseta i uvida u stanje sportskih objekata na terenu, u prikazima su korišćene ilustracije, SWOT analiza, komparativna analiza i sl. metode. Sportski objekti su samo jedan od oslonaca konkurentnosti nacionalnog sporta (koji se posmatra u infrastrukturnom kontekstu). Osim njih to su još obrazovanje (i obuka), kao i istraživanje. Sva tri oslonca su pojedinačno istražena i opisana, a treba imati na umu da je infrastrukturi kontekst mnogo širi pojam od materijalno-tehničke baze. Osim zakona i podzakonskih akata (koji su konsultovani tokom objašnjavanja materije) infrastruktura uključuje sistem sporta ustanovljen na organizacionim formama (sportske organizacije, klubovi, sportska društva i sl.), koje ovde zbog preobimnosti materije koju iziskuju kao posebno specijalističko područje, nisu analizirane.

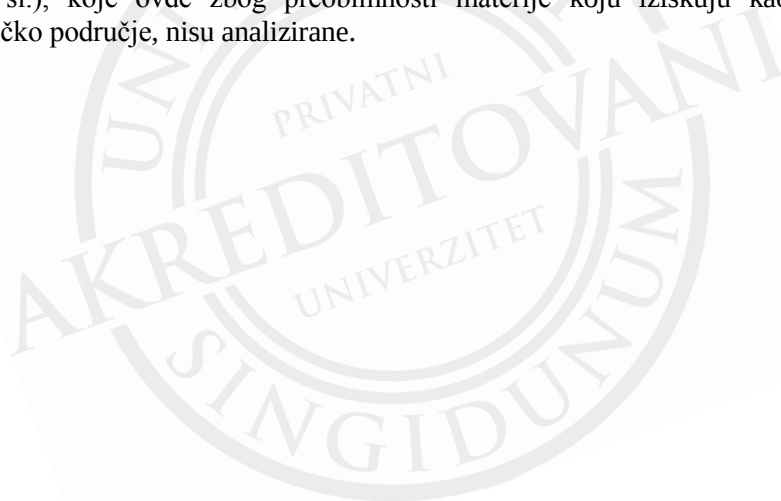


Tabela 3. Situacioni pokazatelji infrastrukture i dr. resursa sporta, (Republički zavod za statistiku, 2003)

Objekti za fizičku kulturu / 100.000 stanovnika / = 58,9;
 Otvoreni tereni / 100.000 stanovnika = 32,11;
 Zatvoreni tereni / 100.000 stanovnika = 26,79;
 Igrališta / 100.000 stanovnika = 25,8;
 Atletske i dr. staze / 100.000 stanovnika = 4,19;
 Hale sportova / 100.000 stanovnika = 9,05;
 Strelišta / 100.000 stanovnika / 2,19;
 Školske sale / 100.000 stanovnika = 13,27;
 Bazeni, ukupno / 100.000 stanovnika = 1,95;
 Bazeni, zatvoreni / 100.000 stanovnika = 0,92;
 Aktivni članovi sportskih klubova / objekti za fizičku kulturu = 60;
 Aktivni članovi atletike u SK / atletske i dr. staze = 11,4;
 Aktivni članovi plivanja u SK / bazeni, ukupno = 14,68;
 Aktivni članovi plivanja u SK / bazeni zatvoreni = 31,06;
 Aktivni članovi vaterpola u SK / bazeni ukupno = 7,8;
 Aktivni članovi vaterpola u SK / bazeni, zatvoreni = 16,4;
 Žene / aktivni članovi, atletika = 47,80 %;
 Žene / aktivni članovi, vaterpolo = 8,9 %;
 Juniori / aktivni članovi, atletika = 28,79 %;
 Juniori / aktivni članovi, vaterpolo = 23,52 %;
 Atletski klubovi / atletske staze = 0,17;
 Broj plivačkih SK / zatvoreni bazeni = 0,32;
 Broj vaterpolo klubova / zatvoreni bazeni = 0,19;
 Objekti za fizičku kulturu / Klubovi = 1,49;
 Zaposleni u sportskim klubovima / objekti za fizičku kulturu = 2,74;
Prihodi sportskih organizacija (SO)/ objekti za fizičku kulturu = 96.311 d.

Tabela 4. Primer SWOT analize nekih grana sporta (Dugalić, 2005a).

ATLETSKE STAZE I ATLETSKI KLUBOVI

Interni faktori/ Eksterni faktori	SPOSOBNOSTI	SLABOSTI
ŠANSE	- 66 aktivna člana po klubu - 4,19 objekata na 100.000 stanovnika - 4x više SK, 3x više sportista u odnosu na vaterpolo	- 1,65% u strukturi prihoda sport. organizacija - 11,4 aktivna člana po objektu - učešće na takmičenjima prema ukupnom broju sportista je 21% (niže od Ø – 23,2)
PRETNJE	- višestuko veći broj kategoriziranih sportista u odnosu na vaterpolo - cena kategoriziranog sportiste u odnosu na Ø (100) je manja (1/5) a cena medalje za 51,4% viša - lokacija objekata sledi geografski raspored	- 5,8 objekta po AK: tehnološki neopravdani troškovi - 3,5x manja ulaganja po objektu, 5x po sportisti u odnosu na vaterpolo, a ipak više 30,9% od Ø po objektu i 41% po sportisti - konkurencija sportske velesile (Rusija, SAD)

BAZENI I VATERPOLO KLUBOVI

Interni faktori/ Eksterni faktori	SPOSOBNOSTI	SLABOSTI
ŠANSE	- 14,68 aktivna člana plivanja u SK po bazenu, - 31,06 aktivna člana plivanja u SK po zatvorenom bazenu, - 7,8 aktivna člana vaterpola u SK po bazenu, - 16,4 aktivna člana vaterpola u SK po zatvorenom bazenu, - 0,32 plivačka SK po zatvorenom bazenu (plivanje kao povezana grana, otvoreni bazen kao podržavajući objekat), - 87,3 aktivna člana po klubu (veća masovnost od atletike), - 17x više ostvarenih medalja u odnosu na atletiku, (takmičarski nastup i usmerenost ka vrhunskom rezultatu).	- 1,06% u strukturi prihoda sportske organizacije, - 0,19 vat. klubova po zatvorenom bazenu, - cena kategoriziranog sportiste u odnosu na Ø (100) je od 16,5-29,2; medalja se osvaja na međunarodnom takmičenju sa samo 6,1% Ø uložених sredstava po osvojenoj medalji. - relativno manje učešće seniora - 20,1% (ali 56,4% petlića), - izrazito malo učešće žena (i samo 0,8% seniorki).
PRETNJE	- 0,92 objekta na 100.000 stanovnika, - 1,95 zatvorena objekta na 100.000.	- učešće na takmičenjima prema Σ broju, sportista za vaterpolo i plivanje je 13,2% (< od Ø, 23,2).

Tabela 5. SWOT analiza, komparativni prikaz sportskih grana i objekata.

	ATLETIKA	VATERPOLO
ŠANSE	- veći broj kvalitetnih objekata, - velik broj takmičarskih disciplina lakše omogućava nacionalnu dominaciju.	- indeks SEF je 16 puta veći od Ø, - veća masovnost, plivanje kao podržavajuća i povezana grana sporta.
PRETNJE	- ulaganja po objektu i sportisti su značajno iznad Ø i nisu tehnološki uslovljeni, - cena koštanja medalje je znatno iznad Ø - indeks SEF je značajno ispod Ø.	- ulaganje po kategoriziranom sportisti jemanje od 1/3 od proseka, - mala masovnost petlića i nedovoljan broj zatvorenih objekata.
SNAGA	- značajno veći prihod, br.klubova i članova, - dobra polna struktura i podmladak.	- TE je 116 puta veća od Ø, - medalja se u međ. takmičenju ostvaruje sa 6,1% Ø uložених sredstva po 1 medalji.
SLABOSTI	- indeks TE je nešto ispod Ø, - relativno najmanji broj seniora.	- značajno veliki troškovi ulaganja po objektu i sportisti, tehnološki uslovljeni, - izrazito niska zastupljenost žena.

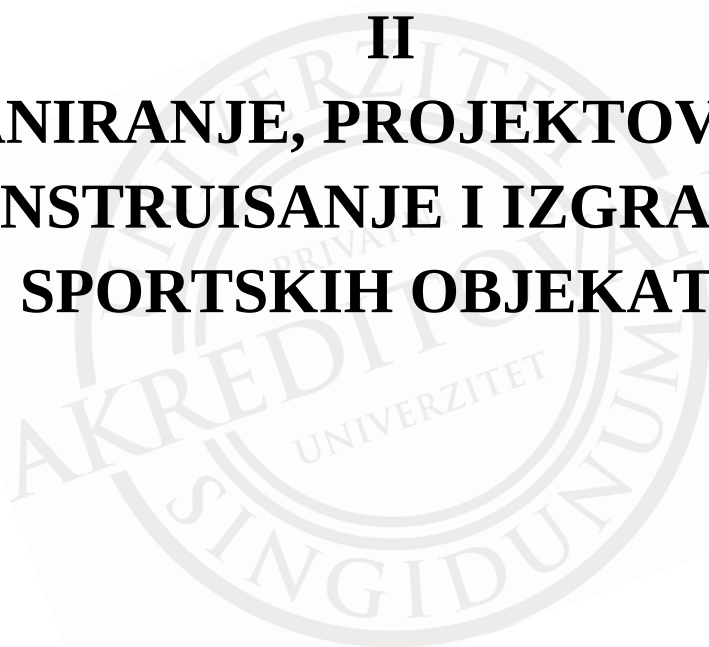
ISPITNA PITANJA:

1. Kako biste objasnili šta su to sportski objekti (definicija).
2. Koji genetički aspekti podela sportskih objekata postoje u praksi.
3. Koji zakoni i pravilnici uređuju planiranje, izgradnju i poslovanje sportskih objekata u zemlji.
4. Navedite vrstu sportskih objekata po regionima, granama (nameni), kapacitete, tehnike gradnje, arhitektonske oblike, i razlike, konstruisanim tokom stare i nove ere.
5. Koji su faktori uticali na rast izgradnje sportskih objekata početkom 20. veka, i koji tip gradnje i vrste je od tada zastupljen.
6. Po čemu se sportski objekti građeni u 20. i 21. veku značajno razlikuju od sportskih objekata koje su gradile civilizacije tokom stare ere (prednosti i tendencije).
7. Koji zajednički elementi određuju ponudu sportskih usluga u sportskim objektima.
8. Opišite elemente oblikovanja sportskog kompleksa niskogradnje: stadioni, bazeni...
9. Opišite elemente oblikovanja sportskog kompleksa visokogradnje (hale...).
10. Koje tendencije postoje u oblikovanju sportskih objekata visokogradnje (arene...), a koje kod objekata niskogradnje.
11. Koje prednosti se za sportske objekte mogu ostvariti putem privatne inicijative.
12. Definišite sportski potencijal Srbije (infrastruktura, ljudski resurs, kapital, tržište).

VEŽBE

1. Analiza oslonaca konkurentske prednosti u sportu (obrazovanje, istraživanje, infrastruktura)
2. SWOT analiza sportskih objekata prema zadatom tipu.

II PLANIRANJE, PROJEKTOVANJE, KONSTRUISANJE I IZGRADNJA SPORTSKIH OBJEKATA



Cilj poglavlja Planiranje, projektovanje, konstruisanje i izgradnja sportskih objekata je da ukaže na značaj ove možda najsloženije problematike sportskog projekta. Razlog je taj što su ove aktivnosti i procesi dirigovani od strane nadležnih tela uz pomoć niza zahteva, standarda i propisa. Takođe, u procesu planiranja, projektovanja, konstruisanja i izgradnje učestvuje veoma velik broj specijalista za razne procese, što iziskuje kvalitetnu projektnu strukturu, i sinhronizaciju svih aktivnosti.

Zašto je važno da se čitaoci upoznaju sa ovom materijom? Svedoci smo da se u domaćoj sportskoj praksi društvo suočava sa nizom problema: od spornog pravnog osnova (nad zemljištem i sportskim objektima), finansiranja rekonstrukcije (tokom koje je neophodno dostaviti niz odgovarajućih i pravno-valjanih dokumenata), procesa legalizacije sportskih objekata, pa sve do uspostavljanja takve strukture koja će zadovoljiti sve neophodne (pre svega bezbednosne) standarde, kako bi sportski objekti izdržali konkurentski pritisak. Problemi popisa sportske infrastrukture koji je u toku, su ukazali na neusaglašenost nekih sportskih objekata sa odredbama podzakonskih akata, ali i sa propozicijama pripadajućih međunarodnih sportskih asocijacija, zbog čega se u tim objektima ne mogu organizovati takmičenja višeg ranga. To posledično znači da se u sportskim objektima gubi novac i potencijalni prihod, koji je potreban za normalno funkcionisanje sistema sporta.

Materijalno tehnička baza sporta se u poglavlju koje sledi izučava u kontekstu rešavanja problema kao što su: izbor lokacije, pravni osnov sponzora projekta, elementi oblikovanja sportsko-zabavnog kompleksa, statičko opterećenje, minimalni troškovi izgradnje i održavanja sportskih objekata, ekonomičnost njihove izgradnje i poslovanja i sl.

2.1. Planiranje, projektovanje, i investiciono-tehnička dokumentacija

Planiranje se definiše kao akcija kojom se predviđa postizanje postavljenog cilja putem svesnog napora. Planiranje je osobito značajno za područje investiranja, jer omogućava da se najbolje iskoriste raspoloživa sredstva u dugom roku. Investicioni plan je popis predviđenih investicija i plan načina finansiranja investicija, a planirani ili investicioni objekat je investicionim elaboratom definisana, tehnički i teritorijalno povezana ekonomsko-tehnička celina, koja se nalazi u pripremi ili u fazi izgradnje, sa ciljem da se u određenom roku stavi u upotrebu. Investicioni objekat se sastoji od svih postrojenja i objekata koji su potrebni za pravilno funkcionisanje tehnološkog procesa ili za ekonomsku funkciju sportskog objekta. Izgradnjom investicijskog objekta i njegovim finansiranjem upravlja investitor. Poslovi investiranja imaju sledeće elemente: 1) investitor ili *sponzor projekta* (lice koje ulaže sredstva); 2) *investicioni projekat* (sportski objekat u koji se investira); 3) *kamata* ili cena odricanja od potrošnje; i 4) *diskontna stopa* - vrednost očekivane nade.

Planiranje i izgradnja sportskog objekta ima za cilj zadovoljenje principa i funkcija koji se odnose na: troškove kapitala, troškove ostvarenja prihoda, zadovoljstvo posetioca, te sportske funkcije (vežbanje, treniranje, takmičenje i razonoda) i poslovnih funkcija ili funkcija sportskog menadžmenta, (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 49). Projektovanje sportskog objekta uključuje veći broj stručnjaka za razne procese (odbor za izgradnju). Rezultat procesa projektovanja su skice, šeme, nacrti, crteži, i sl., a konačan ishod su građevinska dokumentacija i detaljan izgled sportskog objekta. Sponzoru projekta u fazi projektovanja stoje na raspolaganju brojne opcije koje će biti objašnjene u ovom poglavlju.

Investiciono-tehnička dokumentacija sportskog projekta uključuje sve neophodne tehničko-tehnološke podatke, i ekonomski deo projekta, a kao rezultat tehničko-tehnološke analize, stiče se dokumentaciona osnova koja se zatim koristi u postupku ocene ekonomske opravdanosti ulaganja u izabrani sportski objekat. Ova projektna dokumentacija sadrži razne aspekte sportske investicije: analizu pravnog osnova sponzora projekta, lokacije, preduzetnički, marketinški i finansijski aspekt, a celim projektom izgradnje i puštanja u rad sportskog objekta se koordinira pomoću nekog od modela upravljanja pomoću projekta (izvršni aspekt).

2.1.1. Planiranje sportskih projekata (investicija)

Sportski objekti su ranije tretirani kao neprivredne investicije (ulaganje u društveni standard, razvrstane u objekte za kulturno-socijalnu delatnost) mada mogu privremeno (delimično) imati privrednu svrhu (radi sticanja dobiti, ekonomske misije). Zato su sportski objekti i oprema u njemu, u skladu sa sportskom misijom (koja ima društvenu komponentu) istovremeno osnovno sredstvo i objekat društvenog standarda. *Sportske hale (iako objekti društvenog standarda) za sportske organizacije, zbog karaktera delatnosti koju vrše, su sredstva pomoću kojih one vrše osnovnu delatnost (sportske aktivnosti) i ostvaruju prihod.*

Ekonomska kategorija koja se u pravilu veže za privredni razvoj su nove investicije, kao bruto-investicije koje su umanjene za veličinu vrednosti zamene istrošenih i rashodovanih delova (nešto između bruto i neto investicija). Po svom poreklu one potiču delom iz nacionalnog dohotka, delom iz amortizacije za zamenu i akumulacije. Najveći deo sportskih objekata u Srbiji je stvoren u 20. veku (tabele 6, 7) dok se početkom 21.veka iz Nacionalnog investicionog plana (NIP, sredstva od privatizacije), investiralo uglavnom u rekonstrukciju sportskih objekata, i izgradnju školskih igrališta. U Srbiji do 2017.g., nije ustanovljena jedinstvena baza sportskih objekata, što otežava istraživanje i analizu njihovog poslovanja. Sledi prikaz investicija (fiskulturne sale, investicije prema tehničkoj strukturi, karakteru izgradnje, i načinu finansiranja):

Tabela 6. Vrednost izvršenih građevinskih radova u sportu; u 000 RSD, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 268)

Godina	94.	95.	96.	97.	98.	99.
<i>Ukupno</i>	2.301.006	1.933.110	1.984.789	2.120.759	2.104.742	1.897.228
<i>Fiskulturne zgrade</i>	10.002	11.210	8.353	14.713	31.750	30.797
<i>%</i>	0,43	0,58	0,42	0,69	1,51	1,62

Tabela 7. Završeni građevinski objekti u sportu, u proteklom periodu, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 270)

Godina	92.	93.	94.	95.	96.	97.	98.	99.
<i>Fiskulturne zgrade - broj</i>	8	2	4	8	8	4	3	5
<i>U 000 m²</i>	5	7	3	16	25	4	3	6
<i>U 000 m³</i>	34	55	14	108	122	26	17	28

Vrednost investicija u sport, koje su realizovane u novije vreme, kao i njihova struktura, su prikazani tabelom 8, a izvori finansiranja tabelom 9. Vrednosti novih investicija prema tehničkoj strukturi, karakteru izgradnje, i nameni su prikazani tabelama 9 i 10.

Tabela 8. Ukupne ostvarene investicije u osnovne fondove po tehničkoj strukturi, delatnosti i sedištu investitora, Sportske, zabavne i rekreativne delatnosti, u mil. RSD, 2013 (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 168).

<i>Ukupno</i>	2852,4	100 %	100%
Zgrade i ostale građevine	1533,0	53,74	
Oprema sa montažom, svega	1094,5	38,37	
Oprema, domaća	1029,7		94,08
Oprema, uvozna	64,9		5,92
Ostalo	224,9	7,89	

Tabela 9. Ostvarene investicije prema tehničkoj strukturi, karakteru izgradnje, nameni i lokaciji, Sportske, zabavne i rekreativne delatnosti, u 2013, u mil. RSD (isto, str. 173)

<i>Ukupno</i>	<i>Karakter izgradnje</i>			<i>Tehnička struktura</i>			
	Nov kapacitet	Rekonstrukcije	Održavanja	Zgrade i ost. građevine	Opreme s montažom Domaća	Uvozna	Ostalo
3.145,5	949,3	1999,1	197,1	1888,4	1027,5	64,9	64,7
100%	30,18	63,55	6,27				
100%				60,03	32,67	2,06	5,24
100%					94,06	5,94	

Tabela 10. Isplate za investicije po izvorima finansiranja, Sportske, zabavne i rekreativne delatnosti, 2013, u mil. RSD, (isto, str. 176)

<i>Ukupno</i>	<i>Investicije u osnovne fondove, po izvorima finansiranja</i>			
	Sopstvena sredstva	Udružena sredstva	Finansijski krediti	Sredstva ostalih fondova
3.045,4	2.843,1	-	5,7	196,6
100%	93,36	-	0,19	6,45

U sportskom objektu se realizuju funkcije: planiranje (*programiranje /projektovanje*), *menadžment ljudskih resursa, organizacija sportskih događaja, upravljanje rizicima i marketing* (Dugalić, 2007b, str. 51). Planiranje sportskih objekata rešava dileme: koje objekte graditi i kakve strategije kreirati. Analiza pokazuje da organi državne uprave investiraju u objekte u Centralnoj Srbiji, u atletske staze i bazene (zbog nepovoljnog rasporeda postojeće infrastrukture), dok privatni investitori ulažu u atraktivne sportove (fitnes, tenis, fudbal, plivanje, bodibilding, konjički sport). Analiza ekonomske efikasnosti ukazuje da ona kod nekih grana sporta (vaterpolo, streljaštvo) može biti niža u odnosu na druge (zbog visokih tehnološki uslovljenih troškova), pa bi strategije uključivale jaču komercijalizaciju tih grana sporta (veće prihode). Analiza rashoda može ukazati na ekonomsku neefikasnost nekih grana sporta (npr. cena koštanja medalje u atletici je neopravdano visoka za domaće uslove, jer oni nisu tehnološki uslovljeni (mogu biti niži)).

2.1.2. Investiciono-tehnička dokumentacija

Prikaz planiranih investicija po karakteru izgradnje, tehničkoj strukturi i nameni se iskazuje specifikacijom. Efikasnost ulaganja se ocenjuje na bazi prikupljenih pokazatelja o predmetu ulaganja. Elaborat o ekonomskoj opravdanosti izgradnje započinje istraživanjem o mogućnosti plasmana. Investicijska studija o opravdanosti izgradnje sadrži *tehničko-tehnološku analizu i ekonomski deo projekta* baziran na ekonomskim modelima. Ovi modeli ocene se s obzirom na uvažavanje koncepta vremenske vrednosti novca dele na statičke (ocene pomoću racio brojeva, reprezentativni metod je period povraćaja), i dinamičke metode. Kod metoda ocene pomoću roka povraćaja, razdoblje povraćaja mora da je kraće od veka projekta. Dinamički modeli ocene polaze od diskontovanja tokova gotovine (metod neto gotovinskog toka, ili neto sadašnje vrednosti projekta, i metod ocene putem interne stope rentabilnosti). Kod metoda neto sadašnje vrednosti projekta, pokazatelj rentabilnosti treba da je >0 ; to znači da je na kraju veka sportskog projekta, posle podmirivanja izdataka, stopa akumulacije pozitivna i u visini relativne sadašnje vrednosti projekta. Metod ocene pomoću interne stope rentabilnosti polazi od diskontne stope (stopa koja neto sadašnju vrednost izjednačava sa 0 i predstavlja maksimalnu kamatnu stopu na kredit koju projekat može podneti, uz pretpostavku da se ceo iznos finansira iz kredita). Ekonomska efikasnost projekta se može ocenjivati interno, a posle usvajanja odluke o projektu, spoljašnje vrednovanje provode kreditori (banke) ili institucije koje ovlasti sponzor projekta (revizori).

Investicijski program je deo elaborata, dokumentaciona podloga putem koje se *ocenjuje opravdanost i rentabilnost investicije*. Cilj je da se ustanovi ekonomska svrsishodnost i tehnička mogućnost realizacije investicije (ulaganja kapitala) na nekoj lokaciji, saglasno razvoju privrede, pojedinih regiona i grana sporta. On sadrži elemente za utvrđivanje potrebe za investiranjem, te ekonomičnosti i rentabilnosti investicije. Ako se objekat finansira iz kredita, banka mora imati dokumentaciju iz koje će zaključiti da li je: nameravana izgradnja u saglasnosti sa postavljenim smernicama investiranja i kreditiranja, traženi kredit opravdan po visini, ponuđenim rokovima otplate... Investicijski program se u pravilu pravi za svaki pojedini investicijski objekat, a za međusobno funkcionalno povezane objekte (sportski kompleks) se može uraditi jedan zajednički program (fazna izgradnja objekta). Proces planiranja izgradnje objekta uključuje početno *planiranje i oblikovanje*, i *planiranje građevinske dokumentacije* (obima radova, građevinskih usluga i detaljnog izgleda, zahteva i sekvenci). U građevinskoj dokumentaciji se planiraju: misija objekta (namena), fizibiliti, grafičko-vizuelna predstavljanja, finansijska sredstva, vreme izgradnje, i dr. faktori koji mogu uticati na rok završetka. Ciljevi proističu iz potreba, vrste zajednice u kojoj će sportski poslovati, karakteristika i demografske strukture. Proces planiranja započinje izradom biznis plana (investicionog elaborata) kojim se dokazuje ekonomska opravdanost izgradnje, sa elementima: *podaci o investitoru, analiza lokacije, tržišna analiza, tehničko-tehnološka analiza i ocena tržišno-ekonomsko-društvene efikasnosti objekta*.

2.2. Pravni aspekti i sposobnost investitora

Podaci o potencijalnim mogućnostima sportskog objekta se pribavljaju uz pomoć fizibiliti studije čiji su delovi: *pravni osnov ulagača, korišćenje, konstruisanje, veličina, finansiranje i administrativna ograničenja projekta* (nemogućnost promene namene i druga zakonska procedura). Tako se identifikuju dugoročni i kratkoročni troškovi, ustanovljava ekonomska korist za vlasnika, finansijski mehanizam i način pokrića troškova, dodatni i mogući ekonomski ili društveni gubici za društvo ukoliko se objekat ne gradi (oportunitetni troškovi), i sl. Svrha izrade studije izvodljivosti je da se putem nje obezbede informacije o društvu i posebnim interesnim grupama, kako bi se postavila osnova za odlučivanje. Izrada studije se poverava ovlašćenim licima, unutar postojeće organizacije ili angažovanjem eksternih konsultanata. Izrada studije može da traje od 20 dana do jedne godine, a troškovi izrade iznose u proseku oko 0,08 \$ po stanovniku.

Investitor je korisnik sredstava za investicije, fizičko ili pravno lice koje ulaže novčana sredstva u investicije i po čijem se nalogu i u čiju korist podiže sportski objekt. Potrebno je u svakom konkretnom slučaju tačno znati ko je investitor, jer za njega propisi vezuju čitav niz prava, obaveza i odgovornosti (rizici, plaćanja), posebno kada je reč o investicionim kreditima, nesreći i tehničkoj ispravnosti objekta. Prvi korak investitora u predstavljanju projekta je dokaz finansijske i investicione snage kreditorima, drugim investitorima, zajedničkim ulagačima i društvu *putem prezentacije svog materijalnog položaja i pravnog osnova za izgradnju* (imovine, građevinsko-tehničke dokumentacije, pravnog svojstva, (Dugalić, 2003a). *Položaj investitora na tržištu* se ocenjuje na bazi:

- *količina prodaje* po proizvodima i asortimanu sportskih proizvoda i usluga,
- *geografske distribucije* prethodne prodaje,
- *jedinične prodajne cene* sportskog proizvoda ili usluge,
- *pregleda kupaca* sportskih proizvoda i usluga,
- *načina prodaje* i kanala distribucije (promoteri, bilet servisi i sl.),
- *zaliha gotovih proizvoda*,
- *porekla, količine i cene* nabavljenih sirovina, materijala, energije i dr. *inputa*,
- *pregleda dobavljača*, te
- *načina nabavke inputa*.

Razvoj i izgradnja objekata *namenjenih sportu i rekreaciji podrazumeva niz aktivnosti* kao što su:

- *istraživanje potreba*,
- *procena korišćenja kapaciteta*, po asortimanu i inputima, *optimalan izbor* programskih sadržaja,
- *izradu studije izvodljivosti*,
- *finansiranje* izgradnje i tekućeg odvijanja aktivnosti,
- *budžetiranje programa*, i
- *postinvesticijsku analizu* celog objekta i pojedinih programa.

2.3. Planiranje, prednost i izbor lokacije sportskog objekta

Sportski objekat je mesto prodaje sportskih proizvoda i usluga. Posetioci dolaze u sportski objekat u kojem im sportske organizacije predstavljaju svoju ponudu u formi igre ili usluge. U toku inicijative za planiranje i konstruisanje sportskog objekta, odlučuje se o osnovnim ciljevima i svrsi gradnje. Početna faza planiranja je posvećena definisanju pogodnosti koje se tiču: *veličine i kapaciteta, oblika i konfiguracije tribina, prednosti smeštaja, savremenih zahteva u pogledu uklapanja u postojeću urbanističku celinu, parkiranja i problema transporta*. Tokom ove faze se usaglašavaju kompromisi u pogledu željenih ciljeva i ekonomičnosti gradnje (mogu se odnositi npr. na izbor krovne konstrukcije ili pokretljivost sedišta), udaljenost od glavnih komunikacionih pravaca, opremljenost i stanje putne i ostale infrastrukture, kao i dostupnost sadržaja lokalnom stanovništvu.

2.3.1. Analiza potreba i faktori izbora lokacije

Odlučivanje o konačnim performansama sportskog objekta uvažava ideje kao što su: kapacitet, tip gradnje i izgled objekta, koje su pod uticajem faktora: *lokacija, budžet, potencijalna i projektovana upotreba i prihodi*. Njih treba identifikovati pre početka planiranja. Motiv koji je odlučujući za izbor lokacije sportskog objekta polazi od činjenice i odrednice koja ukazuje na mogućnost da posetioci tamo utroše najviše novca. Faktori izbora lokacije su pod uticajem: infrastrukture, korisnika, atraktivnost tržišta, maksimalne posete i davanja u zakup poslovnog prostora. *Prednosti kod izbora lokacije sportskog objekta su zato: pristupačnost, mogućnost parkiranja, bezbednost, i pristup saobraćaju* (blizina javnog prevoza, centra grada, pešačkih zona, prostranog prilaza i sl.), (Dugalić, 2007b, str. 53). Potencijalni efekti za izgradnju sportskog objekta su otvaranje novih radnih mesta, razvoj trgovine, porast prihoda od poreza ostvarenog posetom gostiju i navijača protivničkog kluba, itd. To znači da ovi prateći sadržaji moraju biti dostupni na lokaciji na kojoj se nalazi sportski objekat. Mnogi troškovi izgradnje i izbora lokacije se mogu umanjiti u toku razvoja projekta, ustupanjem prava korišćenja građevinske zone (vazdušni prostor, spratna gradnja), suptilnom ocenom nadogradnje unutar i oko zone, i troškova infrastrukture.

Poželjna lokacija je urbano područje (s infrastrukturom), sa velikom moći privlačenja posetioca iz dr. područja (gravitaciona zonu); ona na kojoj nema sličnih, konkurentskih objekata. Ali, na tako atraktivnim lokacijama je teško dobiti građevinsko zemljište, jer su obično potrebne veće parcele. Ograničenja postoje i u pratećim sadržajima kao npr. adekvatne parking površine (ovaj problem se može rešiti pomoću podzemnog/nadzemnog/ spratnog parkiranja). Lokacija mora odgovarati propozicijama međunarodnih sportskih asocijacija (veličina, pozicija, orijentacija i sl.), i mora biti bezbedna (imati tzv. tri pojasa odbrane), jer važnost tog faktora raste s obzirom na kapacitet tribina i broj posetilaca. Na kraju treba istaći značaj lokacije kao kulnog mesta, jer u ovom slučaju više generacija svoja sećanja veže za daleku prošlost (npr. prvi odlazak na stadion u prisustvu oca). Ovaj faktor doprinosi imidžu sportskog objekta, i rastu njegove tržišne atraktivnosti i vrednosti.

2.4. Projektovanje sportskog objekta

U ranim fazama nastanka sportskih objekata izdvojili su se tipovi objekata koje susrećemo i danas, ali su njihove karakteristike odraz nove tehnologije izgradnje i upotrebljenih materijala, pri čemu se poseban značaj pridaje *funkcionalnosti i estetskom doživljaju*. To upućuje na kompleksnost njihovog projektovanja. Upravljanje projektom je proces koji uključuje brojne segmente: upravljanje integracijom projekta, obimom, vremenom, troškovima i kvalitetom projekta, ljudskim resursima, komunikacijom, rizikom projekta i nabavkom (Avlijaš & Avlijaš, 2011), (Đuričin & Lončar, 2015). Upravljanje projektima u sportu je specijalističko područje menadžmenta u sportu, koje se bavi: preduzetničkim, marketinškim, finansijskim i izvršnim aspektima.

Preduzetnički aspekt je dominantan kod privatne inicijative (npr. fitnes centra), dok država više vrednuje društvene aspekte projekta (osobito obrazovni aspekt). Marketinški aspekt sportskog objekta se bavi istraživanjem potreba i mogućnosti plasmana sportskih usluga, njihovim varijetetima, karakteristikama, imidžem i sl. Finansijski aspekt se odnosi na finansiranje izgradnje i tekućeg poslovanja sportskog objekta, sa posebnim osvrtom na savremene metode finansiranja kao što je pravo imenovanja (*naming rights*, sponzor objekta i sl.). Izvršni aspekt se tiče realizacije projektovanja, izgradnje i super vizije sportskog objekta, i metoda pomoću kojih se ono sprovodi (tehnike mrežnog planiranja, *MS Project*, *Primavera*, u vođenju sportskog projekta i sl.).

2.4.1. Elementi procesa projektovanja sportskog objekta

Kako je najveći deo sportsko-građevinskog fonda u Srbiji već izgrađen, akcenat će biti još na organizacionim i upravljačkim aspektima sportskog objekta, s posebnim osvrtom na rizike svojstvene sportskom objektu, koji mogu biti preduzetničke i finansijske prirode, ili oni koji potiču od loših vremenskih uslova, nastanka materijalne štete ili povreda od učesnika ili rekvizita. Proces projektovanja sportske investicije se odvija po fazama: prvo se definiše projektni zadatak, zatim građevinski zahtevi i misija, a potom preciziraju građevinske usluge i detaljan izgled sportskog objekta.

Projektni zadatak

Prednosti i zahtevi u pogledu izvođenja se imenuju u projektnom zadatku pa je poželjno do ovog dokumenta doći putem neposredne saradnje arhitekata i poručioca (investitora). Glavni faktori koji utiču na kreiranje tog dokumenta su: *vreme, namena, troškovi i ključni zahtevi*. To znači da se provodi identifikacija zadataka poverenih timu za izvođenje (šta treba da se uradi, ko će provoditi pojedine faze izvođenja, koje vreme je neophodno za izvođenje u celosti i po fazama i koje izveštaje i odluke treba sačiniti). Potrebe i zahtevi u pogledu izvođenja se sučeljavaju sa ograničenjima sportskog objekta. Projektni zadatak je početni dokument koji bitne elemente *obim gradnje, građevinske usluge i preciziran izgled* predstavlja preliminarno u vidu makete, 3D tehnike i sl.

Građevinski zahtevi

Zahtevi u pogledu izgradnje uključuju zbirne opšte podatke o predloženom objektu kao što su: *misija objekta, studija izvodljivosti projekta, grafička prezentacija, finansijski parametri i faktori koji utiču na veličinu i doseg u okviru fiksiranog vremena završetka*. Nakon razvoja misije i ustanovljavanja faktora ograničenja, definišu se potrebe i zahtevi. Ovi ciljevi će fokusirati investitora i poručioaca projekta na *predviđanje potreba za sportski objekat, tip, karakteristike i populaciju*. Naravno, podrazumeva se da će se identifikovati konkurentan okvir (struktura objekta, željeni program, filozofija i stil, tj. predloženi koncept od strane menadžerskog tima). Ostali zahtevi u pogledu performansi objekta sadrže: *analizu lokacije, građevinske zahteve (grubi radovi/ključ u ruke), napuštanje (završetak), kontrolne tačke, i zone primarnih/sekundarnih programskih aktivnosti*.

Misija sportskog objekta

Misija svim zaposlenim licima u sportskom objektu daje jasne direktive u pogledu njihove pozicije. Da bi misija bila uspešna, mora biti više fokusirana na potencijalna tržišta, a manje na proizvode. Takođe, treba da je realna, dostižna, motivaciona, jedinstvena i da pruža dugoročnu viziju o tome šta se poslovanjem može postići. Razvoj misije započinje postavljanjem pitanja: *1/ šta raditi i 2/ kako to postići*. Misije za različite tipove sportskih objekata (i vlasnički, odnosno upravljački model) se značajno razlikuju, a ovise i o regionalnim obeležjima tržišta i sedišta poslovanja. Misija je neka vrsta "ličnog dokumenta" sportskog objekta pa treba još da sadrži istorijski prikaz nastanka (tradicije), osobenosti objekta i okruženje u kojem posluje. Misija, vizija i cilj se razlikuju prema piramidalnoj strukturi sporta (sport visoke performanse, konkurentski i sport za sve). Značajne razlike su prisutne i kod razlikovanja opipljivih i neopipljivih proizvoda, tj. koristi i vrednosti koje korisnici ovih proizvoda primaju u sportskom objektu u vidu satisfakcije. Dakle, vizija za sportski objekat ovisi o sportskoj grani i asortimanu, lokaciji, društvenom miljeu i sposobnosti menadžmenta u adaptiranju na dolazeće promene u pratećim sferama (kultura, turizam...). Misija, vizija i cilj u sportu dobijaju tržišnu dimenziju, ali obzirom na poziciju i moć ostalih interesnih grupa (društvo), često čine kompleks stavova (etički, socijalni, kulturni, zdravstveni) neprofitne organizacije. *Sport visoke performanse i konkurentski sport* imaju viziju i cilj različite od kategorija *sporta za sve*. Država ima manje - više izdefinisane vizije i ciljeve u oblasti sporta visoke performanse i "sporta za sve", a sportsku komponentu (misiju) uređuje službenim aktima. Vrhunski sportisti imaju različite vizije i ciljeve prema tome da li se takmiče u kolektivnim ili individualnim sportovima, dijametralno suprotne širokoj bazi "sporta za sve" (rekreacija, zdravstveni motiv, druženje). Vizija i cilj ulagača u sport korespondiraju razvoju i maksimizaciji vrednosti (stvaranje profita), sa nejasnom relacijom (teže merljivim efektom) prema konkurentskom sportu uz visok stepen rizika.

Građevinske usluge

One su primarno uslovljene zahtevima u pogledu građevinske operative: *idealni ambijentalni uslovi (grejanje, ventilacija), skladištenje, protiv-požarni zahtevi, korisnost (upotreba, namena), osvetljenje, ozvučenje, statički proračun i sigurnost, te specijalni zahtevi i potrebe poručioca.*

Detaljan izgled sportskog objekta

On je određen svim *unutrašnjim oznakama sportskog terena, svlačionicama, sedištima za učesnike, upravljanjem i smeštajem personala, te zahtevima sigurnosti (npr. oznake za ukazivanje prve pomoći, pravca kretanja i evakuaciju).*

Višenamenski objekti na jednom mestu pružaju korisnicima više vrsta sportskih usluga i imaju prednost nad jednonamenskim sportskim objektima. U svetu je prisutan brži trend razvoja višenamenskih objekata od jednonamenskih. Ovo zato što su *višenamenski objekti troškovno efektivniji (isplativiji) jer se koriste za razne aktivnosti i pružaju veću efikasnost* (opslužuju širi rang sportskih grana od npr. fudbala i atletskih staza, uz niže troškove po jedinici kapaciteta), a koriste se za instruktažu i specijalne događaje (koncerti i dr. nesportski aranžmani). Dodatni faktori u izboru alternative su veća građevinska efikasnost, rast prihoda dolazeće generacije i maksimalno iskorišćenje raspoloživog prostora. Nedostaci višenamenskog objekta su *kompromis u dizajnu, manja funkcionalnost* nekih linija u asortimanu (npr. dvorane su nepregledne za atletičare u disciplinama na 1000 i više m), *teža kontrola protoka ljudi, lošiji pregled učesnika i sportskih oznaka, skuplje održavanje i podela prostora između drugih sportskih aktivnosti.*

2.5. Planiranje aktivnosti, građevinskog tima i kontrolne liste

Planiranje aktivnosti, izbor građevinskog tima i kreiranje kontrolne liste su važna faza procesa projektovanja sportskog objekta. Ovi zahtevi proističu iz prethodno definisanih aspekata (pravnog aspekta sponzora sportskog projekta, lokacije, preduzetničkog, marketinškog i finansijskog aspekta), i u izvršnom aspektu projekta se koriste kako bi se kreirala izbalansirana lista ciljeva, i postavila radna struktura sportskog projekta. Svaki od ovih pristupa će biti objašnjen detaljnije i pojedinačno, u nastavku izlaganja relevantnih činioaca, a cilj im je da se sportski projekat uspešno privede kraju, a zatim i omogući njegovo puštanje u rad, i efikasno funkcionisanje tokom čitavog veka projekta.

Ukoliko su u pitanju sportski programi, ovi zahtevi treba da omoguće njihovo kasnije redovno održavanje (*follow up*, kod ciklički vođenih sportskih manifestacija). Menadžerima na raspolaganju stoje računarski programi, kako bi se celokupni procesi planiranja i građenja sportskog objekta mogli sinhronizovati na adekvatan način (o tome će biti više objašnjenja u 6. poglavlju, koje obrađuje izvršni aspekt sportskog projekta i upravljanje sportskim događajem).

2.5.1. Planiranje procesa

Kada investitor postigne razumevanje početne planske faze, shvati značaj identifikacije budućih potreba i efekata, i tekuće tražnje za aktivnostima koje će pružati sportski objekat, započinje planiranje aktivnosti pomoću nekog od modela projekta (CPM, PERT, MS Project, Primavera). U toku planske faze determinišu se ključne aktivnosti:

1. *Planiranje društvenih elemenata i zahteva ulagača;*
2. *Broj i tip željenog programa (širina i gustina sportskog asortimana);*
3. *Višestruka namena objekta;*
4. *Ciljne populacije i dostupnost za sve korisničke grupe;*
5. *Lokacija sportskog objekta uslovljena generalnim urbanističkim planom;*
6. *Potrebe ciljnih grupa koje treba zadovoljiti (npr. sportski trening profesionalnih sportista, takmičenje, razonoda, prisustvo publike...);*
7. *Zavisnost svih planskih elemenata kao što su: dizajniranje, planiranje, arhitektura i administracija;*
8. *Maksimalna upotreba (izražena % korišćenja sportskog objekta u danima);*
9. *Smanjenje tekućih troškova i troškova održavanja;*
10. *Fleksibilnost oblikovanja i projektovanja;*
11. *Maksimalna sigurnost (sportista, publike, zaposlenih);*
12. *Usklađenost sa lokalnom i državnom regulativom i strategijom;*
13. *Efekat na strukturu koju okružuje, usluge i programi (povezane i podržavajuće grane: trgovina, turizam, saobraćajnice, tokovi ljudi, materijala, energije);*
14. *Atraktivnost sportskog objekta (izgled, dizajn i sl.);*

15. *Ekonomska analiza* sa izborom materijala, podizanja konstrukcije objekta i instalacija;
16. *Postavljanje efektivnog nadzora i supervizije* projekta;
17. *Validnost* obezbeđena putem zahteva u pogledu procene potreba, zakonodavstva, građevinskog kodeksa i sportskih pravila (Farmer, Mulrooney, & Ammon, 1996, str. 24-25).

Tip željenog programa može biti: profesionalni, rekreativni i konkurentski sport, u više sportskih grana, za različite populacije (deca, invalidi...), u okviru planske namene (npr. bazeni ili podijum za igru kod više sportova).

2.5.2. Planiranje odbora ili komisije za izgradnju objekta

U odbor za izgradnju sportskog objekta se imenuju predstavnici različitih interesnih grupa. Obzirom da svi oni imaju različite ciljeve, motive i očekivanja u pogledu projektovanja, izvođenja ili upotrebe sportskog objekta, neophodno je iste uskladiti prema organizaciji ili tipu sportskog objekta koji se razvija. Glavna funkcija odbora je *razvoj zajedničke vizije ili postizanje konsenzusa koji će omogućiti opravdanost ulaganja za sve učesnike, čime se otklanja većina primedbi ili prigovora* (usklađivanje opcija).

Početni korak po organizovanju odbora je određivanje broja članova, pojedinačnih ili povezanih ulagača i predstavnika dr. interesnih grupa. Zajednička vizija se najbolje postiže putem instrumenata procene potreba koje osvetljavaju i susreću sva zajednička očekivanja ulagača. Te informacije su korisne za dalje *preoblikovanje planova, uspostavljanje sistema upravljanja*, i nadalje, *arhitektama u kreiranju operativnog plana i proceni troškova*. Ostale elemente čine: *istraživanje izvora sredstava, poređenje sličnih objekata, materijala, tehnologije, troškova, izbor projektnog konsultanta* koji bi posredovao između arhitekata i odbora za izgradnju objekta, i na kraju, *izbor arhitektonske firme* (koja će izraditi projekat).

2.5.3. Planiranje kontrolne liste

Da bi aktivnosti išle po planu bez propusta, i dovele do skice/makete sportskog objekta, odgovorna lica planiranjem moraju sagledati brojne aktivnosti:

1. Da li su *potrebe* determinisane?
2. Da li je *personal* koji je pripremao predlog sportskog objekta uključen u fazu planiranja?
3. Da li su *troškovi tekućeg i investicionog održavanja* određeni i adekvatni?
4. Da li su izložene sve *pravne implikacije*, posebno one sadržane u obligacionim izdanjima (emisija obveznica, vlasnička prava i obaveze, pravni status)?
5. Da li je razvijen *vremenski program i raspored* planiranja i konstruisanja?
6. Da li je postavljen (osnovan) profesionalni *odbor* za pomoć u specifikaciji i zahtevima?
7. Da li je postignuta *usaglašenost* sa svim građevinskim pravilima, zakonom i državnim regulativom?

8. Da li je predložena lokacija *podobna* za tekuće i buduće potrebe?
9. Da li je sportski objekat *deo glavnog društveno-razvojnog plana*?
10. Da li su pozvani *ponuđači kvalifikovani* za izvođenje?
11. Da li su *izvorni materijali prosleđeni* pojedincima i timovima na proučavanje kao pomoć u dolaznim i željenim specifikacijama?
12. Hoće li *planska grupa posetiti slične sportske objekte*?
13. Da li je predloženi objekat *određen prema izgledu* i veličini već postojećih sportskih objekata?
14. Ima li se u vidu moguća društvena promena i *demografska stopa rasta* (pada)?
15. Jesu li označena *lica* koja će proveriti *konstrukciju* prema planu i specifikaciji (supervizija)?
16. Da li je određen i *koliki je očekivani vek trajanja* sportskog objekta?
17. Da li je potrebna oprema *uključena u procenu troškova*, tj. predračun?
18. Imaju li uslužne, profesionalne, savetodavne grupe *reference* na lokalnom i državnom nivou od strane državnih organa, inspektorata protivpožarne zaštite, ateste instituta bezbednosti, projektovanja i izvođenja, itd.?
19. Da li je ustanovljena politika koja obezbeđuje efektivne *radne korelacije* između investitora, izvođača, nadzornog organa, savetodavnih grupa, inspektora itd.?
20. Da li su postupci razvijani rukovanjem *"izmenjenih porudžbina"* radi predupređenja ishitrenih, nepromišljenih izmena?
21. Da li je instaliranje *fiksirane opreme* učinjeno u skladu sa podelom i ugovornom odgovornošću sa isporučiocem opreme radi predupređenja sigurnosnih rizika kod skrivenih mana?
22. Da li je *interes društva postavljen iznad ličnih i političkih interesa* kod izbora mesta (lokacije), dodeljivanja ugovora i uopšte u planiranju sportskog objekta?

Izvršioci na projektu u određenim vremenskim intervalima, koriste kontrolnu listu, kako bi sagledali stepen izvršenja u prethodnoj fazi. Na taj način je praćenje realizacije olakšano, i manja je verovatnoća da će doći do probijanja rokova i budžeta, usled propusta na nekom od definisanih aktivnosti, vremena ili međusobne strukture (uzročno-posledičnih veza između pojedinih operacija u sportskom projektu).

2.6. Oblikovanje i razvoj sportskog objekta

Početak 20. veka je obeležen naglim porastom izgradnje sportskih objekata za različite i nove sportove, ali su se često pri projektovanju zanemarili ili ignorisali neki standardi (npr. za teže pokretne posetioce, i sl. zahtevi međunarodnih sportskih asocijacija). Nedostaci koji se uočavaju na već izgrađenim objektima se mogu izbeći izborom kompetentnih sportskih eksperata za rad na sportskom programu, motivisanih za rad u timskoj organizaciji, sposobnih da uočavaju ove nedostatke i predlažu strategije za poboljšanje svih procesa tokom svih faza projekta. U fazi planiranja, pored analize lokacije i razvojne orijentacije, potreban je fokus na parametre koji proističu iz elemenata kao što su: *tribine, prostor za učesnike, igrališta, prostorije uprave, medijski i komunikacioni centar, administracija, poslovanje, investiciono i tekuće održavanje, osvetljenje, ozvučenje, izbor materijala za konstrukciju...* Ovi elementi oblikovanja sportskog objekta uglavnom podležu birokratskim procedurama, pa je i njegov izgled u mnogo čemu unapred definisan. Stereotipna rešenja se u igradnji i rekonstrukciji sportskog objekta međutim mogu izbeći unikatnim dizajnom, kombinacijom raspoloživih materijala, boja, rasporeda, i svih dr. resursa koji stoje na raspolaganju sponzoru sportskog projekta.

2.6.1. Teren za igru

Ovu zonu čini prostor namenjen odvijanju igre ali i onaj u neposrednom okruženju koji pruža bezbednost učesnicima (od nekontrolisanog ulaska publike u teren i zaštite publike od pogrešne putanje rekvizita). *Građevinski standardi terena za igru se razlikuju prema vrsti objekta* (stadion, bazen) i nameni (košarkaška, tenis). Tako se npr. za fudbal obezbeđuje 8.360 m², a za bejzbol čak 14.000 m² površine. Na prozorima oko terena za igru mora se postaviti adekvatna žičana ili slična zaštita od lomljenja stakla tokom udara. Podloga terena za igru mora biti od materijala koji su propisani sportskim pravilima. (Pravilnik o bližim uslovima za obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti, 2017), u nastavku Pravilnik. Površina terena može imati prirodni ambijentalni izgled, a mogu se koristiti sintetički materijali, trake i umetno zatravljanje (npr. kod ski sportova – ski staza, skakaonica i klizališta, alternative su prirodni i veštački sneg i led). Veštački materijali dobijaju prevagu nad prirodnim terenima jer obezbeđuju *kontinuirano idealne uslove, bolju drenažu, dugotrajnost i niže troškove održavanja*. Za prekrivanje terena za igru se može koristiti veštački materijal kao npr. najlon i polipropilen, tarf, i kombinacija ovih materijala sa ostalima.



Slika 13. Raspored terena za igru i tribina (Filips arena, SAD, 2017)

I na prirodnim terenima je neophodno obezbediti propisane uslove za igru putem adekvatne podloge, navodnjavanja i drenaže, te prihranjivanja i košenja terena, što opredeljuje konačan izbor. Menadžment *preferiše prirodne terene zbog nižih prosečnih troškova postavljanja i održavanja* (treba imati na umu da u ceni koštanja, u domaćim uslovima, važnu stavku čini relativno jeftina radna snaga). S druge strane *prednost veštačkih terena je da se mogu koristiti za više namena (sportova) a lako se održavaju*. Loša strana je što su im početni troškovi mnogo veći, i za domaće tržište opterećeni visokom nabavnom cenom (carina, troškovi prevoza, *know-how* i razvojni poslovi koji uvećavaju cenu koštanja). Ako se u sportskom objektu održavaju takmičenja, u njemu moraju biti postavljena najmanje tri jarbola za isticanje zastava. Prema Pravilniku, (2017) kada je sportski objekat opremljen ogledalom na zidu (u skladu sa prirodom i zahtevima sportske aktivnosti), ono mora biti udaljeno 2 m od prostora za vežbanje zbog bezbednosnih razloga.

2.6.2. Objekat za smeštaj igrača

Vrsta i namena sportskog objekta određuje prostor namenjen: *timu, mernom i regulacionom sistemu, javnosti, administraciji, osvetljenju, poslovanju i održavanju, garderobni i medijski prostor* i sl. Sportski objekat mora imati razdvojene garderobe za oba pola, a ako se u njemu organizuje takmičenje, mora imati po najmanje 2 garderobe. Prema Pravilniku (2017), na svakih 20 korisnika istog pola, sportski objekat mora biti opremljen toaletom i kupatilom (sa po jednim mestom), tušem i umivaonikom. Zato se obično konstruišu 2 svlačionice (za pripadnike domaćeg i protivničkog tima). Garderobni prostor se oplemenjuje tuševima, toaletom, prostorom za sušenje, ormarićima, salom za trening, trenerskom kancelarijom, svlačionicama i skladištem timske opreme (rekvizita). Bolje opremljeni sportski objekti sadrže još vešernicu (organizovanu na ekonomskom principu), prostorije za vežbanje, sticanje i održavanje kondicije, prostor za okupljanje i zadržavanje (klub), prostor za hidroterapiju, rehabilitaciju, trenerski personal, lekare i salu za sastanke. Ove prostorije moraju biti *direktno povezane i lako pristupačne terenu za igru* (tzv. čista veza). Dodatni prostor čini soba za medije (intervjuisanje igrača i trenera), opremljena prema propisanim elektronskim zahtevima, te kancelarijski prostor za službenike i prateći personal.

2.6.3. Kapacitet

Pravilnik o kategorizaciji sportskih objekata bliže uređuje kapacitet terena za igru i prostora za gledaoce, već prema tome u koju je kategoriju sportski objekat razvrstan. Kapacitet sportskog objekta meren **brojem sedišta, veličinom sportskog terena ili drugim parametrima** (m_2 , m_3) je određen:

- *vrstom sportskog programa koji će pružati* (npr. vaterpolo, tenis, golf),
- *veličinom tržišne zone* (apsorbna moć),
- *sponzorskim ciljevima* (npr. dodatni raspored vazdušnih zona),
- *zahtevima vlasnika* (za npr. poslovno-turistički kompleks), i
- *očekivanjima državnih institucija uključenih u razvoj projekta* (npr. stadion JNA, Beograd, imao je i nesportske namene).

Osnovni oblik objekta, npr. stadiona, utiče i na izbor krovne konstrukcije, kvalitet sedišta (različiti za pokrivene/nepokrivene objekte) i *spoljašnji izgled* (npr. dvoranski sportovi imaju manji kapacitet). *Teren za igru i bezbednosni pojas* za posetioce se projektuju u startu, ali se predviđa postavljanje pokretnih sedišta i pretvaranje ovih zona u potencijalni gledališni prostor za potrebe organizovanja posebnih događaja (koncerti), čime se povećava kapacitet, i bolje iskorišćuje prostor. Kapacitet uključuju i *posebne zone* (za povlašćena, VIP sedišta, lože, galerije i medijski prostor), *prostor za okupljanje publike* (fan klub) i *prateće sadržaje* (npr. pranje veša po tržišnom modelu, garderobni prostor, ugostiteljski sadržaj, poslovni objekti) putem kojih se može povećati prihod, a povremene zone se mogu adaptirati pokretnim panoima.

2.6.4. Orijentacija

Mikrolokacija i položaj sportskog objekta prema suncu i prilazima glavnih komunikacija se određuje prema potrebama sportskog programa. Idealna orijentacija je ona koja uvažava dnevni i godišnji/sezonski raspored sportskih događaja prema sunčevoj putanji tako da po potrebi maksimalno apsorbuje ili zaklanja dnevnu svetlost i dozvoljava poželjno prelamanje tokom cikličkih perioda (izmena protivničkih strana). Kako različiti sportovi imaju drugačije zahteve u pogledu pozicije i orijentacije, nacionalne sportske asocijacije određuju okvirne parametre raspona lokalnih geografskih oznaka (dužina, širina). Orijentacija sportskog objekta je definisana lokacijom, i kod višenamenskih sportskih objekata se ne može menjati (kod jednonamenskih obejaktja je eventualno moguće rotiranje i usklađivanje sa standardima ukoliko to dopuštaju loka- cijski faktori, veličina zemljišta, infrastruktura i sl.). Pozicija i predeo sportskog obje- kta utiču na ostale parametre oblikovanja kao što su spoljašnji saobraćajni tok, parking prostor, pravci kretanja korisnika i sl.

2.6.5. Spoljašnji saobraćajni tok

Prilaz objektu je važan za vozila i pešake. Za njih se razvija i postavlja: *šema tokova koja mora biti koordinisana, obeležena prema saobraćajnim propisima, kontrolisana automatski ili pomoću ljudi, i posebna oprema za regulaciju tokova vozila i pešaka* (rampe, ograde, signalne lampe, semafori). Pristup sportskom objektu za pešake mora biti slobodan (fleksibilan za posebne kategorije korisnika); u skladu sa saobraćajnim propisima, udaljen od najbliže parkiranih vozila na standardnu dužinu. Spoljašnji komunikacioni tok se već u fazi projektovanja *podešava prema postojećoj regulaciji saobraćaja* (blizina saobraćajne, civilne policije) i *obliku komunikacije* (audio veza, pismeni i kontrolni izveštaji).

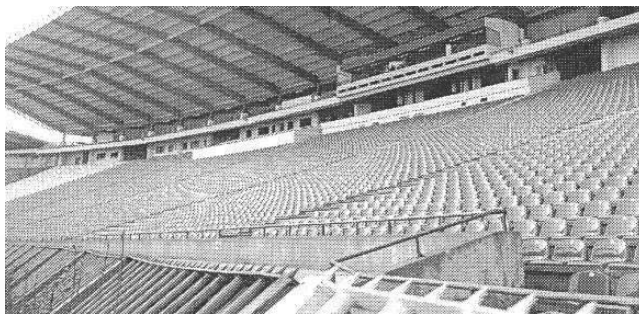
2.6.6. Unutrašnji saobraćajni tok

Interni saobraćaj se obezbeđuje horizontalnim i vertikalnim prolazima. Ovisno o lokalnim i građevinskim standardima, troškovima i predviđenoj nameni se konstruišu: *broj i širina prolaza, prostor za okupljanje, stepeništa, rampe i izlazi* (broj i širina). **Horizontalni protok** ili prostor za okupljanje i zadržavanje, oplemenjuje se ponudom iz ustupljenih koncesija, toaletom i sličnim programom za posetioce ili tekuće poslovne procese. **Vertikalni tok** saobraćaja za posetioce (robu, personal) se obezbeđuje pomoću stepenica, rampi, liftova i pokretnih traka. Sa aspekta efektivnosti i upravljanja rizicima, za potrebe protoka velikog broja ljudi, vozila za snabdevanje (viljuškari, gigani); i sigurno obezbeđenje poslovnog procesa, najpoželjniji oblik vertikalnog toka su pokretne rampe (platforme). Ako konvencionalni interni tokovi nisu dovoljni, unutrašnji tok se pojačava pokretnim stepenicama (osobito zbog starih i invalidnih lica). Za potrebe posebnih kategorija posetioca (medijski personal, zaposlena lica, VIP) i prevoz robe (hrana, piće, kancelarijski materijal), ugrađuje se lift adekvatnog kapaciteta.

2.6.7. Tribine

Sportski objekat mora imati prostor za gledaoce kapaciteta najmanje 100 mesta ako se u njemu organizuje sportsko takmičenje. Tribine u sportskom objektu treba da budu podeljene u samostalne celine, po sektorima, koje su međusobno fizički odvojene, u cilju bolje orijentacije i bezbednosti. Prema Pravilniku (2017), sedišta u sportskom objektu treba da budu fiksirana, razdvojena od drugih sedišta, anatomske oblikovane, obeležena brojem i moraju biti atestirana od strane proizvođača sedišta ili stolica. Ovisno o vrsti sportskog objekta (nameni i veličini), sedišta se postavljaju u 1-3 nivoa (stadioni, kod arena i više). *Konstruisanje treba da bude efikasno za investitore u pogledu iskorišćenja građevinskog prostora sa jedne, i obezbeđenja dobre preglednosti za posetioce sa druge strane.* Tako nivoi tribina delimično nadvisuju jedni druge kako bi se smanjila distanca od igrališne zone, a svaki se obezbeđuje standardnim sadržajima: štandovi za zakupce, toaleti i slični ambijentalni uslovi neophodni ili poželjni za odvijanje sportskih događaja (kabine za medicinski personal, redare, specijalne lože).

Sedišta se izgrađuju od čvrstih materijala (otpornih na habanje i lom), postavljenih tako da pruže maksimalnu komfornost posetiocima (međusobna udaljenost horizontalno i vertikalno), optimalnu preglednost uz dizajn koji uvećava doživljaj (boja, specijalni efekti). Sedišta se konstruišu prema funkcionalnosti: građevinskim i proizvodnim standardima (širina, visina), budžetu i specijalnim zahtevima (dužina trajanja sportskog događaja, socijalni profil korisnika). Estetski oblik podržava namenu objekta i očekivanja investitora (klupe, fiksirana sedišta, nasloni), a pored udobnosti (pr. meki materijali su nepogodni za održavanje i otvorene objekte), treba pružiti dodatnu korist (dobar dizajn, uklopanje u celinu, izbor klupskih boja).



Slika 14. Poluotvorena tribina stadiona Rajko Mitić, zapad (Fudbalski klub Crvena Zvezda, Stadion, 2017), Beograd



Slika 15. Raspored zatvorenih tribina, (Kombank arena, 2017), Beograd

Za posebne kategorije korisnika (VIP, uz visoku cenu ulaznica) obezbeđuju se fotelje, širi prostor za kretanje ili sklopive zidne police za odlaganje stvari (vešalice, čaše, pepeljare), klima uređaji... Redari i razvodnici moraju biti raspoređeni prema standardu i zakonu o javnom redu, koji obezbeđuje sigurnost (osobito za posebne kategorije posetioca kao što su deca, invalidi) i brzi protok ljudi.

2.6.8. Luksuzna zona zatvorenog tipa – separei

Prostor za smeštaj povlašćenih kategorija posetioca (VIP) je ekskluzivna zona koja obično obuhvata 5.000-12.000 sedišta, a kapacitet se konstruiše prema rezultatima dobijenim iz ekonomskog elaborata, tj. analize specifičnih zahteva i očekivanja korisnika većih platnih mogućnosti. Delovi klupskog prostora mogu da se konstruišu za potrebe privatnog smeštaja kapaciteta 10-40 sedišta po zoni. VIP lože su obično opremljene sadržajima koji pružaju *zadovoljstva i potpuni komfor* kao npr. tapacirane površine i sedišta sa zakupljenim frižiderima, TV aparatima, zvučnicima, barom i servisom za brzu hranu. VIP zone (lože, apartmani) trebaju biti osnovni izvor i pokretač prihoda i profita u finansijskoj konstrukciji sportskog objekta. Njihova brojnost i raspored treba da omogući ekskluzivitet.

2.6.9. Označavanje (signalizacija)

Posetiocima u sportskom objektu treba pomoći u snalaženju kako bi se pokreti mase *sinhronizovali i kontrolisali u slučaju incidenta, ali i izbegle njihove frustracije*. Signalizacija podrazumeva upućivanje ljudi iz okruženja radi bržeg snalaženja i sleđenje uputa postavljenih u vidokrugu posetioca. Odnosi se na:

- *označavanje ulaza i parkirališnih zona,*
- *pravaca kretanja u/ili iz objekta,*
- *označavanje pešačke zone,*
- *upute koje vode do nivoa tribine, sekcije sedišta, unutrašnjih ulaza, redova i sedišta,*
- *označavanje odmorišta, prostora prve pomoći i štandova zakupaca,*
- *posebno označene zone za invalidna lica (prolazi, toalet, sedišta).*

U sportskom objektu mora da postoji plan evakuacije, kojim je osigurano da se sportski objekat može isprazniti u hitnim slučajevima na najbrži mogući. Na ovaj plan saglasnost daje menadžer zadužen za bezbednost koji je ovlašćen od starne nadležnog sportskog saveza. U sportskom objektu, izvan i unutar njega, na vidnim mestima, moraju biti izložena i dostupna pravila (informacije) ponašanja u vezi sa pravom ulaska u objekat; pravilo u vezi odlaganja ili otkaza događaja; opis zabrane i kazne prema posetiocima koji krše pravila ponašanja kao što su upad na teren, bacanje predmeta, upotreba uvredljivih, neprirodnih i rasističkih transparenta i reči...); kazni koje se izriču organizatoru takmičenja zbog loše organizacije takmičenja ili nekorektnog ponašanja posetioca; zabrana korišćenja alkoholnih pića; zabrana unošenja predmeta u objekt (zastave s drškom, rakete, upaljači...); pravila u vezi sedišta (svaki gledalac mora sesti na mesto označeno ulaznicom); mogućnostima da policija ili redarska služba udalje iz objekta posetioca koji ne poštuje pravila; kao i dr. razlozi za izbacivanje iz objekta. Prema Pravilniku (2017), prolaz i put od svlačionica do terena za igru mora biti zaštićen od gledaoca i predstavnika medija.

2.6.10. Parkiranje

U sportskom objektu prema Pravilniku (2017), mora postojati parking prostor za vozila organizatora, vozila učesnika, sudija i ostalih zvaničnika, koji treba da je izolovan od publike. Budući da se sportski objekti podižu u vrlo urbanim centrima blizu glavnih putnih i komunikacionih pravaca, savremeni zahtevi tržišne orijentacije uključuju *adekvatno rešen problem parkiranja vozila, i manipulativni prostor* za sve učesnike (posetioци, vozila za snabdevanje, pešačka zona na prilazima objektu, prostor za slobodan protok vozila i ljudi, kola hitne pomoći). Kako se ovi objekti grade na skupim, atraktivnim lokacijama, nije mudro problem parkiranja rešavati ekstenzivnim modelom, niti se oslanjati na parking zone u bližem i daljem okruženju, i umanjiti značaj problema zbog postojećeg, dobro organizovanog prevoza. *Poseban prilaz i deo parking zone* treba biti uređen za: sportiste, prateći personal, VIP korisnike, zaposlene i tekuće poslovanje (snabdevanje), medije i hendikepirana lica. Na parkingu se postavlja odgovarajuća signalizacija (oznake).

2.6.11. Javni toaleti

Javni WC za žene i muškarce bi trebao da se postavlja na svakom spratu (nivou). Toaleti imaju svoje zahteve u pogledu: stalne rasvete, ventilacije, vodosnabdevanja i kapaciteta kanizacionog odvoda, pisoara, WC šolji, sistema za ispiranje, pranje ruku, ogledala, spremišta za potrošni materijal i pribora za čišćenje, u skladu sa kapacitetom objekta i građevinskim standardima (broj sedišta i očekivani broj posetioca po jednom događaju, tj. frekvencija). Deo toaleta mora biti primeren invalidnim korisnicima, a broj žensko-muških korisnika određuje se u rasponu 3:2, jer se žene u proseku zadržavaju 2,5 minuta u toaletu a muškarci jedan minut. Naravno, ukoliko analiza tržišta ukazuje na brojniju mušku korisničku populaciju (fudbalski stadioni), ovaj srazmer se koriguje prema očekivanoj poseti, ali ne treba smetnuti sa uma da se sportski objekti koriste i za druge namene koje imaju različitu strukturu posetioca (koncerti, mitinzi), te da muški korisnici, za razliku od ženskih imaju adaptibilnost na drugi prostor.

2.6.12. Prodajna zona (zakupci, štandovi, koncesije)

Fiksirani ili pokretni štandovi se postavljaju na svakom nivou (spratu), kako bi se smanjio protok ljudi u pauzi tokom održavanja sportskog događaja. Raspored mora biti funkcionalan; takav da ne sme ometati slobodan protok ljudi i dopreme robe. Štandovi se estetski dizajniraju u celinu, uz skladan raspored ponude (prodaje) *pića, hrane, štampe, kladenja, cigareta, suvenira, proizvoda sponzora...* Interijer se podešava tako da se u veoma kratkom roku (pre početka i na kraju utakmice, u toku poluvremena i prekidima), može brzo i efikasno uslužiti veliki broj korisnika, kako se ne bi stvarali redovi i gužve. Svaki prostor obično podrazumeva manji ured, magacin, prostor za pripremu hrane, prodajni prostor i službeni prilaz. Prodajno-uslužni štandovi se koriste od strane vlasnika objekta (sopstveni personal) ili se daju u zakup (trgovcima, posrednicima, preduzetnicima) putem javnog nadmetanja. Ukoliko se štandovi izdaju korisnicima izvan sportskog objekta, zbog estetike je bolje da štandovi budu urađeni tipski, od strane samog sponzora projekta, još u postupku njegove izgradnje.

2.6.13. Sigurnost i bezbednost

U sportskom objektu se obavezno planira *deo za pružanje prve pomoći, hitne medicinske tretmane*, i bezbednosna zona. Prostor za pružanje neodložne medicinske pomoći podrazumeva čekaonicu, kancelariju za medicinsko osoblje, ordinaciju ili boksove opremljene krevetima, magacin, toalet i sav potreban medicinski pribor i sredstva (sredstva za dezinfekciju rana, infuzioni rastvor, zavojni i imobilizacioni materijal...). Sportski objekat mora da poseduje opremu za protivpožarnu zaštitu i sva sredstva i pribor za pružanje neodložne medicinske pomoći. U sportskom objektu se moraju postaviti jasno vidljive oznake, koje omogućavaju lak i brz pristup do sobe za prvu pomoć. Sportski objekat mora posedovati lekarsku ambulantu ako se u njemu organizuje sportsko takmičenje.

Medicinska bezbednost je uređena čl. 8 Pravilnika (2017). Sportski objekt u kojem se organizuje takmičenje nacionalnog ili međunarodnog značaja, i profesionalno takmičenje mora imati najmanje 1 prostoriju za hitnu pomoć i negu gledaoca, za slučaj da se pomoć zatraži. Ambulanta mora ispunjavati uslove: 1/ u pogledu površine; 2/ lokacija mora omogućiti lak i brz prolaz povređenim gledaocima i ambulantom vozilu, prolaz u unutrašnje i vanjske delove stadiona; 3/ hodnici i vrata koji posetice vode do sobe za prvu pomoć treba da su dovoljno široki kako bi kroz njih mogla proći invalidska kolica i nosila; 4/ osvetljenje, ventilacona i grejna instalacija moraju biti funkcionalni; mora imati 5/ priključke na struju, toplu i hladnu vodu i sanitarni prostor; 6/ stakleni ormar za odlaganje lekova i dr. medicinskog materijala; 7/ bocu za kiseonik i masku; 8/ aparat za merenje krvnog pritiska; 9/ minimum 1 krevet; 10) da ima minimum 2 nosila; i 11/ da je opremljena telefonom.

Bezbednosna zona treba da je opremljena komandnim pultom za personal zadužen za bezbednost i sobom za pritvor, prema odredbama pravilnika. U skladu sa građevinskim i bezbednosnim standardima postavlja se oprema za *protivpožarnu zaštitu* (aparati, creva i hidranti). Takođe, zaštitne ograde, paravani, zidovi, kapije i vrata moraju da pružaju zaštitu od nasilnih i nepoželjnih ulazaka izvan vremena održavanja sportskog događaja, a u toku njega moraju obezbediti brz i siguran ulazak/izlazak publike i drugih učesnika (posebno za sportiste, stručnjake, novinare, zaposlene). Objekat u kojem se organizuje takmičenje mora prema čl. 7 Pravilnika (2017), ispunjavati određene bezbednosne uslove; to znači da svi delovi objekta mora da se usklade sa uslovima koji su propisani zakonom kojim se uređuje sprečavanje nedoličnog ponašanja i nasilja na sportskim takmičenjima; i pravilima nadležnih sportskih saveza. Svi delovi objekta, uključivo ulazi, izlazi, stepenice, vrata, prolazi, krovovi, prostorije, sve javne i privatne zone i prostorije, i kompletna oprema u objektu moraju se uskladiti sa Zakonom. Svi javni prolazi, stepence u prostoru za gledaoce, kapije koje vode od zone prostora za posetioce ka igralištu, kao i izlazne kapije, mora da budu ofarbani istom svetlom jarkom bojom. Sva vrata i kapije na stadionu namenjene izlazu i sve kapije koje vode iz pravca zone prostora za posetioce u pravcu terena za igru, moraju se otvarati u pravcu od gledalaca a takođe mora da ostanu otključani dok su posetioci u objektu. Kod svakih vrata i kapija, mora biti postavljen po jedan redar. Da bi se sprečio nelegalni upad u stadion, ova vrata moraju imati rezu ili drugi uređaj za zaključavanje, sa kojim svako ko se nalazi iznutra može jednostavno i brzo rukovati. Sportski objekat mora imati zaštitu lica na terenu za igru i na tribinama, od udara groma.

2.6.14. Medijski prostor

Svaki sportski objekat mora biti snabdeven opremom za podržavanje štampanih, elektronskih (audio-vizuelnih) i digitalnih medija. To podrazumeva *radni prostor, medijsku pokrivenost, internu komunikaciju, praćenje rezultata i javni komunikacioni sistem*. Mora biti obezbeđen dovoljan broj dobro opremljenih novinarskih loža za sve sisteme komunikacije (pisani izveštaj, audio zapis, video i TV snimak, Internet) putem direktnog i indirektnog prenošenja sportskog događaja. Pored toga obezbeđuje se praćenje vremenskih prilika i tehnička podrška za sve uglove posmatranja (kamere koje prate nepregledne prostore). Tehničku podršku obezbeđuju još prostorije za statističko praćenje, dokumentacionu reprodukciju (telefon, telefaks, računarska mreža, štampači, skeneri), servisiranje opreme, mračne komore, klub za medijsku silu i sl. *TV platforma sa kamerom se postavlja na ključno mesto koje obezbeđuje najbolji audio i vizuelni pregled terena za igru*. Prilikom razvoja i projektovanja medijskog prostora, preporučuje se saradnja sa medijskim konsultantima i projektantima računarske mreže.

2.6.15. Panoi za praćenje rezultata i javno oglašavanje

Sportski objekat prema Pravilniku (2017) mora imati ravnomerno raspoređeno i dovoljno jako ozvučenje, koje omogućava jasnu komunikaciju sa posetiocima u svim delovima objekta, ako je sportsko takmičenje masovnog karaktera. Praćenje igre i sportskih rezultata se nekada davno obavljalo putem romantičnih megafona. Danas se odvija upotrebom pokretnih, osvetljenih slika, upravljanih elektronskim putem, sukcesivnim izmenama u delokrugu vida publike.



Slika 16. Promotivni LED ekrani između nivoa, rotacioni panoi i natpisi pored terena i kod klupe za igrače, natpis iznad tunela i na centralnom semaforu (Filips arena, SAD, 2017)

Kontrolna tabla je sistemski navođena a čine je tabela rezultata, podržavajuća struktura i mehanizam za praćenje izmena. Radni prostor je podržan operacijama sa rezultatom u novinarskoj loži, opremljen kontrolnim i ugrađenim sistemom praćenja pomoću brojki (vreme, rezultat, tok operacije).

Sistem za oglašavanje namenjen publici, podržava oprema za zvučno i vizuelno oglašavanje i kontrolu rezultata (ozvučenje, mikrofoni, pojačivači tona, table, panoji). On se locira u kabini u prostoru za novinare. Pre početka sportskog događaja ispituje se ispravnost sistema za oglašavanje. Podrazumeva se dobra pokrivenost prostora kako bi se događaj kontrolisao u celosti.

2.6.16. Administracija, poslovanje i održavanje

Stadion, sportsko-rekreativni centar, bazen ili sportska dvorana imaju različite poslovne procese, ali zajedničke su im aktivnosti: bezbedno poslovanje personala, čuvanje i održavanje objekta, skladištenje, prevoz opreme i snabdevanje. Kancelarijski prostor namenjen menadžerskom timu i zaposlenima u objektu se planira prema prirodi i funkcijama sportskog objekta. Zato se poslovni prostor projektuje kao *kancelarijski, prodajni prostor zatvorenog tipa i adekvatni magacinski prostor* robe i rekvizita. U ovim se prostorima projektuju tokovi *komunikacije* (povezivanje putem telefonske i računarske mreže), *snabdevanja* (kancelarijski i potrošni materijal, rekviziti, trgovačka roba), *održavanja* (investiciono, tekuće održavanje, čišćenje, dezinfekcija) i *obezbeđenja*.

Poslovi održavanja sadrže i održavanje opreme (merne, regulacione) i sportskih rekvizita, što podrazumeva njihovu propisnu evidenciju i skladištenje. Sportski objekat mora imati prostoriju za odlaganje sportske opreme, odgovarajuće veličine. Sportski objekat mora biti priključen na vodovodnu i električnu mrežu. Takođe, on mora imati instalacije za ravnomerno električno osvetljenje zatvorenih delova objekta u kojem se održava sportska aktivnost, a koje imaju snagu emitovanja svetlosti jačine 150 luksa, postavljenih na visini 1 metra od zemlje, u cilju sprečavanja nastanka senki, treperenja i bleska, ako se u njemu aktivnosti odvijaju po mraku. U sportskom objektu moraju biti postavljene grejne instalacije koje održavaju temperaturu u prostoru za vežbanje, takmičenje i pratećim prostorijama (garderobi, kupatilu) od minimum 21 °C. Ove instalacije moraju biti propisno udaljene ili obložene mekim materijalom, kako ne bi uslovile povređivanje sportista. Kod bazena, instalacije filterskog postrojenja i zagrevanja vode moraju obezbediti temperature i kvalitet vode u skladu sa propisima i standardima. Prema Pravilniku (2013), ventilacija i klimatizacija u zatvorenim objektima, moraju takođe biti u skladu sa propisima i standardima.

2.7. Izgled sportskog objekta i izbor modela projekta

Projektovanje izgleda sportskog objekta je složen proces *konstruisanja, izbora konstruktorskog tima, razvoja građevinskih opcija i definisanje ekonomskih faktora* koji opredeljuju izbor. Proces projektovanja započinje odmah po odobrenju projekta od strane investitora, kreditora i predstavnika lokalne samouprave (ako se objekat finansira delimično iz javnih prihoda), nakon što se postave temelji finansijske konstrukcije. Projektovanje se poverava arhitektama (pojedincu, timu, projektantskoj firmi), na bazi prethodno provedenog javnog nadmetanja. Oni se uključuju u projektovanje objekta i angažuju *stručnjake (inženjere) raznih profila (za konstrukciju, elektro instalacije, vodosnabdevanje, komunikacije, protiv-požarnu zaštitu, eksterijer i interijer), ekonomiste i stručnjake u sportu* (za konstruisanje tehnoloških parametara uslužnih procesa pojedinih grana sporta). Projektanti započinju proces projektovanja od projektnog zadatka, a rezultat njihovog napora je projektna dokumentacija.

Problemi u probijanju budžeta i neadekvatnim tehnološkim rešenjima mogu nastati, i često se dešavaju u domaćim uslovima, kada se izaberu lokalni izvođači, zbog prijateljskih odnosa, lobiranja i dr. subjektivnih interesa i faktora. Poželjno je proveriti reference projektanta u konkursnom postupku (analiza ranijih projekata) baziranih na kompetencijama i iskustvu u projektovanju sportskih objekata (broj i veličina završenih projekata, vremensko i troškovno "probijanje", nagrade i poslovni ugled). Kandidati koji učestvuju u konkursu podnose referentnu listu, dokaze o stručnim kompetencijama, dokumentaciju u vidu štampane brošure (ponude) i audio vizuelnu prezentaciju planiranog sportskog objekta. Događa se da najreferentniji timovi projekatnata možda nisu do sada gradili slične objekte, dok su manje poznati, imali iskustvo u projektovanju upravo sportskih objekata. Zato kod javnog poziva, investitor pažljivo vrednuje iskustvo, kreativnost i stručnost svih kandidata, pa se u proces užeg izbora i izvođenja uključuje što više stručnjaka (konsultanata).



Slika 17. Izgled Beogradske arene, Srbija, (Kombank arena, 2017)

Finalni izbor projektanta se provodi po kompetencijama i poslovnoj filozofiji, kao:

- klijentove uloge u procesu projektovanja,
- broju i vrsti konsultantskih zahteva i primedbi,
- obliku i građevinskoj verziji konvencionalnog procesa projektovanja,
- širini i obimu inženjerskih usluga,
- supervizorskoj konstrukciji,
- broju planskih elemenata i zahteva koji se obezbeđuju,
- troškovima konstruisanja,
- faktorima koji mogu uticati na izgradnju,
- vremenskom zahtevu i krajnjim rokom završetka, obično je fiksiran početkom šampionata,
- razvojnim troškovima i odobrenom budžetu.

U strukturi ukupnih troškova izgradnje objekta, *naknada za projektovanje obično iznosi između 7-10%*, ovisno o obimu usluga koje uključuje (npr. interijer, tržišno-finansijska analiza i ocena projekta, umrežavanje i projektovanje poslovnih procesa i sl.).

2.7.1. Konstruktorski i konsultantski tim

Oko glavnog arhitekta ili projektantske firme se obrazuje tim raznih stručnih profila (*geodete, predstavnici korisnika, menadžeri, savetnici za ugostiteljske procese i opremu, konsultanti za akustiku, dizajneri, specijalisti za postavljanje i održavanje terena*) i konsultanti za sportske objekte. Svi oni zajedno brinu o tom da li se projektovani elementi uklapaju u zakonodavne, građevinske, ekonomske, strukovne, tehnološke i tehničke norme. Ovako odabran tim eksperata treba da izbalansira zahteve i prigovore pojedinih konsultantskih grupa i disciplina, kako bi se izbegla dominacija i nametanje stavova koji nisu zacrtani od strane interesne grupe koja finansira izgradnju objekta.

U fazi konstruisanja, odlučujuću ulogu treba imati tim sportskih stručnjaka kako bi se obezbedila funkcionalnost tehnološkog procesa u fazi eksploatacije objekta, i stvorili preduslovi za lakše kasnije adaptacije i izmene uslovljene budućim faktorima. Iskusni konsultanti treba da uspostavljaju vezu između upravljačkog vrha (odbora za izgradnju) i arhitekata, bez obzira koliko imaju referenci iz oblasti izgradnje sportskih objekata, jer upravo veliko iskustvo može uticati na stereotipno rešenje. Konsultanti su zbog iskustva u različitim oblastima, svesni prefinjenosti rešenja i svake etape u planiranju, inovacijama, opremi, trendovima i potrebama; i u mogućnosti su pravilnije oceniti ponudu i idejno rešenje arhitekta ili projektanta.

2.8. Izrada građevinske dokumentacije i izbor izvođača

Početni koncept sportskog projekta podleže kritičkom preispitivanju i poboljšanju kako bi se lansirao program koji zadovoljava zahteve u pogledu građevinskih standarda, troškova i potreba poslovanja, kako u fazi izrade ponude, tako i u postupku konstruisanja prihvaćenog projekta. Proces uključuje: 1/ koncept, 2/ šematski prikaz (tokovi, procesi), 3/ konstruisanje ili razvoj, i 4/ izradu konačne konstrukcije (makete). Prema tome se prikazuju razvojni troškovi, i naknada za projektantske usluge, a fazna izgradnja (i obračun) se evidentira putem troškovnika (tehničkih situacija).

2.8.1. Proces izrade dokumentacije

Faza konceptualizacije: poručiocu se daje okvirni budžet, na bazi očekivanih troškova i poređenja iskustva na skoro završenim, sličnim objektima. *Makete (3D prikazi)* pri tome služe da bi se sponzori, finansijeri i predstavnici društva vizuelno upoznali sa predloženim sportskim objektom, i njegovim uklapanjem u postojeću urbanističku celinu (ambijent). Ove preliminarne usluge su važne takođe sa aspekta politizacije, tj. raspravljanja i prikupljanja dodatnih predloga i ideja. Generalni prostor i funkcionalna zona se tako dobro prouče, pa se troškovni zahtevi izražavaju putem širokog spektra termina, baziranim na komparativnim, sličnim i sadašnjim razvojnim parametrima (cene materijala, opreme, usluga, marketinška istraživanja, cena kapitala...).

Šematski prikaz: ima oblik višestrukih crteža i ostale prateće dokumentacije (legenda, tabela, skica). Projektni zahtevi se prezentuju u potrebnom broju detalja, kako bi se definisala funkcionalna područja i objekat, u cilju pridruženja troškova po zoni ili drugim troškovnim jedinicama (količina svih vrsta materijala, energije, usluga za pojedine procese). Zapravo, manji tehničko-tehnološki zahtevi se definišu sa svih aspekata (opisne specifikacije i putem ilustracija), te se pridružuju celini, tj. glavnom šematskom prikazu.

Razvojna faza (oblikovanje): crteži i dokumentacija iz prethodne faze se dodaju glavnom projektu kao deo arhitektonskih, građevinskih, mehaničkih i električnih sistema kako bi se ukomponovali zahtevani materijal, oprema, projektni tok, energetski resursi, sigurnost korisnika i održavanje. Specifikacije se u ovoj fazi raščlanjuju po troškovima konstruisanja i zagarantovanih maksimalnih cena; detaljno se izdvajaju troškovi spoljašnjeg i unutrašnjeg uređenja, i oni koji nastaju radi obezbeđenja funkcionalnosti objekta (za tehnološke i poslovne aktivnosti).

Finalizacija dokumentacije: dokumentaciona osnova se postavlja nakon što se ovlada sa 50-60% materije kojom se susreću razvojno-konstruktorski ciljevi i specifikacije, u vidu prethodnih dokumenata i nacрта. Projektna dokumentacija uvažava lokalne standarde, moguće izmene toka i krajnjeg roka završetka projekta (očekivani, maksimalno mogući) i dr. posebne zahteve koji mogu uticati na ugovorenu *fiksnu cenu koštanja izgradnje*. *Konačna dokumentacija uključuje sve nacрте i informativne podatke i to:*

- *arhitektonske, građevinske, mehaničke i električne sisteme;*
- *akustiku;*
- *uređenje internog i okolnog pejzaža;*
- *priključenje i napajanje električnom i dr. energijom (gas, topla voda, agregati);*
- *komunikacioni sistem (telefon, bežični prenos, umrežavanje, tok robe, ljudi, procesa);*
- *sigurnosni sistem (osiguranje i bezbednost imovine korisnika i posetioca, alarm, protivpožarna zaštita, rezervni ulazi i izlazi);*
- *sve neophodne i tražene informacije i zahteve (dekor, posebna tehnička opremljenost).*

2.8.2. Izbor izvođača

Nakon što se završi dokumentacija, provodi se izbor građevinske firme. Neki izvođači u svom sastavu imaju sve potrebne stručnjake, opremu i odobrenja, a kada nemaju, angažuju spoljne saradnike, tako što sklapaju ugovore sa isporučiocima opreme, komunikacionim i komunalnim sistemom i drugima. Ovisno o vrsti i veličini sportskog objekta (niskogradnja i visokogradnja), roku završetka i specijalnim zahtevima (komfornost, specijalni efekti, moderno opremljen interijer), *investitor će provesti izbor prema sledećim kriterijumima:*

- *glavni izvođač prema najniže ponuđenim cenama,*
- *ako upravljački i inženjerski ljudski resurs (ekipa) i građevinska firma, imaju prednost prema iskustvu, kvalifikacijama i profesionalnim veštinama (nagrađeni i završeni radovi), u vidu građevinskog tima (ekipe), i*
- *ako projektovanje i izvođenje (arhitektonske i građevinske usluge) vrši ista firma.*

Glavni izvođač: ovo je tradicionalni postupak izbora najjeftinijeg izvođača, nakon što su obezbeđeni radni nacrti, arhitektonski planovi, specifikacije i građevinska dokumentacija. Očekuje se da unajmljena firma nastavi i završi započeti posao, na bazi prethodno urađenih aktivnosti i ugovorenih obaveza. Izvođač mora sve građevinske radove izvesti na vreme, po ugovorenoj ceni, prema preuzetoj projektnoj dokumentaciji i specifikacijama. Ali, *ugovarač ima isključivu odgovornost za profit, gubitak, materijalne troškove, podugovarače i sva sekvencijalna plaćanja* (dok na sponzoru projekta, tj. investitoru, može ostati rizik probijanja roka i budžeta te skrivenih mana na objektu). Ako dođe do odustajanja od posla i u uslovima visoke inflacije, ovakav izbor izvođača se ne preporučuje zbog velikog rizika (vremenskog i cenovnog probijanja budžeta za izgradnju).

Građevinska ekipa: najam lica za određeni honorar se preporučuje kod *najvažnijih sekvenci posla i troškovno najefektivnijih stavki povezanih različitih stavki, i nadzor nad izvršenim radovima* tokom svih građevinskih faza. Ali isključiva odgovornost i supervizija dnevno završenih radova, ovde se poverava ovlašćenim licima sa upravljačkim autoritetom (na kojima ostaje rizik). Njihova obaveza je koordinacija i kreiranje planova i programa za sastanke učesnika raznih specijalnosti i projektnih timova, pripremanje izveštaja, davanje izjava, sastanci s raznim društvenim grupama zbog informisanja o napredovanju projekta i dovršenje svih zadataka potrebnih za održavanje postavljenog projektnog toka.

Projektno-građevinska opcija: potpunu odgovornost za završetak sportskog objekta u ovom slučaju snosi izabrana firma kojoj su povereni i projektantski i građevinski radovi. *Izrazite prednosti ove opcije su fiksne cene i podržavajući odnosi, te izbegavanje dodatnih troškova uvećanih izmenama na oblikovanoj porudžbini (npr. kondicioni zahtevi, projektna firma neće dodatno fakturirati nekoliko izmena na projektu). Projektno-građevinski tim pregovara o izmenama, stalno vodeći računa o minimalizaciji troškova (zbog stalnih cena).*



2.9. Konstruisanje i izgradnja sportskog objekta

Izgradnja sportskog objekta danas izgleda mnogo lakše nego u ranijim epohama. Sponzoru projekta sada na raspolaganju stoje brojne opcije: u rasponu od konvencionalnog načina izgradnje sportskog objekta, više alternativnih mogućnosti, do tzv. brzog toka izgradnje sportskog objekta. Ako se želi napraviti najbolji mogući izbor, potrebno je provesti iscrpnu analizu (prednosti i nedostataka svih alternativa), kako bi se omogućio najpovoljniji izbor za investitora sportskog objekta, i mogućnost odlučivanja za najisplativiju varijantu.

2.9.1. Opcioni modeli izgradnje sportskog objekta

Konvencionalni način vođenja građevinskih radova započinje kada investitor poveri glavnom izvođaču izgradnju sportskog objekta po naznačenoj ceni. Kada se steknu uslovi za početak radova, svi nacrti i građevinska dokumentacija (dozvole, planovi, specifikacije), trebaju biti podneti glavnom izvođaču na uvid. Pre postupka oglašavanja u medijima za prikupljanje građevinskih ponuda, sva građevinska procedura, dokumentacija, planovi i specifikacije moraju biti završeni od strane projektnog tima. Arhitekta koje su učestvovala u izradi nacрта zadržavaju ugovornu obavezu *nadgledanja glavnog izvođača*, kako bi se obezbedila izgradnja objekta tačno prema originalnoj ideji. Obično se dešava da se *glavni izvođač* izabere zbog najbolje građevinske ponude, ali to ne mora biti uvek, jer kvalitet i rokovi završetka projekta takođe značajno utiču na postupak izbora. Nakon izbora izvođača, arhitekta predstavljaju vlasnika (investitora, sponzora projekta), nadgledaju nastavak radova i građevinski tok kako bi se odvijali prema usvojenom programu.

Alternativni izbor je mogućnost *da se glavni izvođač unajmi* (za dogovorenu proviziju), kako bi dao preporuke vlasniku za najvažnije i troškovno efektivne delova projekta, i inženjere za nadgledanje objekta (investitori i preduzimači). *Cilj je da vlasnik objekta iskoristi mogućnost zadržavanja profita (koji bi pripao glavnom izvođaču) i nižih cena izvođenja objedinjujući upravljačko-građevinski proces zbog segmenata i delova posla unutar određenog vremena i cenovnog okvira (fleksibilnost i veća produktivnost krajnjeg izvođača).* Ova strategija se osobito preporučuje investitorima i poželjna je kod izuzetno velikih sportskih objekata (sportsko-turistički kompleksi, olimpijska sela).

Brzi tok gradnje: odmah po završetku idejno-razvojne faze, predstavnici vlasnika obezbeđuju građevinsku dozvolu za završetak projekta. Ova opcija omogućava da se ključne tačke projekta izdvoje, i odrede aktivnosti koje *tek treba da se izvode ili mogu da se završavaju u toku (paralelno) sa dr. aktivnostima.* Cilj je *da se pomoću brzog toka smanje: vreme izvođenja radova, troškovi kreditiranja, rizik eskalacije troškova i ako je moguće ubrza završetak projekta.*

Iako ciljevi projektnog toka imaju brojne pozitivne atribute, neke firme (koje bi trebale doprineti efikasnosti) mogu da se odvrte od angažovanja zbog lokalnih i državnih propisa i ograničenja. Za menadžere, kombinacija raznih modela kao što su oblikovanje i projektovanje toka projekta, sa zagarantovanim maksimalnim cenama, može dati atraktivne mogućnosti. Npr. investitor može sklopiti kupoprodaju dizajna i građevinskih usluga putem ugovora o poslovno-tehničkoj saradnji između kvalifikovanog arhitekta ili građevinske firme i glavnog izvođača. Ovakav *joint-ventures* aranžman obezbeđuje preuzimanje rizika probijanja troškova koji može nastati u fazi konstruisanja ili izgradnje. Vlasniku ovaj sporazum obezbeđuje kvalitet, fleksibilnost i niže potencijalne troškove.

2.9.2. Faza izgradnje i evaluacija sportskog projekta

Izgradnja sportskog objekta je razvojni proces. Nakon izbora odgovarajuće lokacije i razmatranja elemenata neophodnih za pripremu i početak gradnje, obezbeđuju se potrebni programski sadržaji. Ovaj program napreduje od *početne faze pripremanja zemljišta i polaganja temelja*, preko faze *izgradnje*, do *završne faze (dobijanja upotrebne dozvole) i svečanog otvaranja objekta*. Iako svaki projekat ima tipske faze i slična rešenja, svaka građevina se privodi jedinstvenom izgledu (kao brušenje dijamanta), ali ima i svojstvene probleme. Za upoznavanje sa građevinskim procesom, kako bi se prikupilo što više detalja, dobro je konsultovati lokalne izvođače (da se prouče standardi, tehnologija, materijal).

Ocena projekta započinje već tokom početne, razvojne faze, kada se kritički ispituju svi aspekti projekta kako bi se udovoljilo ako je moguće svim zahtevima, specifikacijama i uslovima. Tokom svih faza projekta, predstavnik vlasnika, investitor, konsultant ili nadzorni organ, istražuje okolnosti pod kojima se proces odvija, da bi pravovremeno uočili probleme, doneli odluke i izvršili neophodne korektivne radnje. Skrивene mane objekta nemoguće je unapred predvideti, ali menadžment mora svojim znanjem i sposobnostima prisiliti izvođača na podelu odgovornosti i rizika, osobito kod novih materijala i tehnologija (npr. drvena građa, parket i oprema istog proizvođača ima drukčiju izdržljivost i vek trajanja u izrazito vlažnoj ili suvoj klimi, ista krovna konstrukcija manje je postojana u regionima izloženim ciklonima, snežnim nanosima i sl.). Sledeći način zaštite interesa su *primedbe i zapisnici prilikom primopredaje, duži garantni rokovi i probni period* u kojem se pretpostavlja da će najveći broj problema biti uočen, a time i rešen, kako budući poslovni procesi ne bi bili ometani zbog ispravki na objektu (šampionati imaju fiksne datume unutar veoma kratkog vremenskog intervala od nekoliko dana i nemoguće ih je otkazati ili produžiti). Reklamacije treba podnositi u garantnom roku koji se daje za ceo objekat ili posebno za građevinske usluge i ugrađenu opremu (obično godinu dana ili više). *Konačna ocena projekta (postinvesticijska analiza) bi trebala da usledi po isteku garantnog roka, od strane izvođača i korisnika objekta o čemu se sastavlja inspeksijski nalaz*. Ukoliko se na sportskom objektu uoče veći nedostaci i izvan ovih rokova, korisnik treba preduzeti pravne radnje (tužbe) kako bi prisilio izvođača da izvrši ispravke (pr. izdržljivost krovne konstrukcije, loše instalacije).

2.9.3. Građevinski materijali i priprema temelja

Većina sportskih objekata se gradi oko čelične ili armirane konstrukcije. Izbor građevinskog materijala zavisi od klimatskih uslova, i visine budžeta koji je odobren za izgradnju sportskog objekta (izbor između skupljih i jeftinijih materijala, u izgradnji i održavanju, izbor između prirodnih i veštačkih materijala i sl. nedoumice). Uglavnom se ovi objekti izgrađuju parcijalnim polaganjem osnovnih elemenata (kao posledica standardizacije); njihovim obezbeđenjem zvučnom, toplinskom izolacijom i zaštitom od vlage, štedeći materijal (vreme, preciznost, rastur, lom), a time i troškove izgradnje. Ostali faktori koji utiču na izbor materijala su:

- zemljišni uslovi (sastav podloge, trusno područje, kosine, klizišta);
- masivnost, tj. težina i statičko opterećenje;
- troškovi izgradnje;
- lokacija;
- trajnost, klimatski uslovi i uticaj toplote;
- održavanje; i
- zaštita od kvarenja i dotrajalosti (izbor za skuplja rešenja).

Polaganje temelja je osnova svake građevine. Visina i širina temelja zavisi od vrste podloge (zemljišta) na kojem se objekat gradi. Zemljište se kategorizuje u 3 tipa: a) neobrađivo, granulirano, rastreseno zemljište sačinjeno od peska i šljunka; b) sitno granulirano, zbijeno zemljište sačinjeno od mulja i ilovače koje kada ovlaži postaje jače nabijeno; c) organsko, vlaknasto zemljište koje sadrži treset i plodnu zemlju (ili mešavinu peska i ilovače). Problemi oko polaganja temelja se razmatraju pre početka konstruisanja građevine zbog: 1/ *vlažnosti* (količina vode u zemljištu tokom svih godišnjih doba utiče na jačinu i izdrživi kapacitet zemljišta, skupljanje i širenje); 2/ *smrzavanja* (poseban problem u hladnoj klimi); 3/ *klizišta* (pomeranja zemljišta koja mogu prouzrokovati potapanje ili klizanje temelja). Temelj treba biti izgrađen od *takvih materijala koji omogućavaju dobru statiku sportskog objekta zbog velikog opterećenja* (koje potiče od fizičkih aktivnosti i masovnosti posete). *Osnova je zato čelično-armirana konstrukcija, dok se u nadogradnji mogu koristiti laki, jeftini materijali* (kako za izgradnju tako i za održavanje). To su obično staklo, aluminijum i PVC materijali. Izbor materijala zavisi od kvaliteta podloge (zemljišta), spratnosti i visine budžeta odobrenog za izgradnju (skuplja ili jeftinija rešenja).

2.9.4. Građenje okvira, spoljašnje i unutrašnje strukture

Spoljašnji saobraćaj u sportskom objektu može biti delimično ili potpuno zatvorenog tipa, što zavisi od vremena i klimatskih uslova. *Projektovanje, izgradnja i uređenje ove zone zavisi od strukturne politike i zapošljavanja* (polaganje gotovih elemenata ili njihova izrada na licu mesta), *te budžeta i analize troškova*. Konstrukcija koju čini spoljašnja fasada, prostor za okupljanje, rampe, javna površina i zatvoreni sadržaji (kancelarije i sl.) treba biti pristupačna javnosti (zbog masovnog korišćenja) i saobraćajnom toku. Ovi spoljašnji sadržaji su jače izloženi vremenskom uticaju, pa moraju imati adekvatna rešenja za održavanje i čišćenje prostora. Sportski objekat treba

stvarati pozitivan vizuelni imidž, koji iziskuje održavanje i opravke. Radi ograničenja periodičnih troškova materijala i uštede ljudskog rada, za konstrukciju se najčešće koristi beton, a osnova je betonsko-armirana zbog velikog statičkog opterećenja objekta.

Konstrukciju čine elementi: krov, pod, prozorski, vratni otvori i armirani noseći držači. Spratni elementi se ojačavaju vertikalnim nosačima: zidovima i potpornim stubovima, a sav unutrašnji prostor obezbeđuje temelj konstrukcije. Prozori imaju funkciju zaštite unutrašnjih prostorija od spoljašnjih uslova. Stakleni prozori i roletne pružaju spoljašnju zaštitu od vetra, padavina i vlage, čuvajući unutrašnji ambijent (hladnoća, toplina). Prave se od raznih materijala (najčešće drvo i staklo; a aluminijumski i PVC zbog trajnosti i lakog održavanja).

Liftovi i platforme mogu biti električni ili hidraulični. Hidraulični sistem se koristi za manje objekte jer razvija malu brzinu (3-45 m u min). Električni liftovi se instaliraju u veće i više objekte. Oni se razlikuju po veličini i tehničkom opterećenju: za stambene i poslovne komplekse 700-1.000 kg, za sportsko-rekreativne i turističke 1.500-1.800 kg. Ugrađuju se za protok do 2.400 posetioca po času i za veće količine robe. Inspekcijom se proverava: da li svi delovi pružaju komfor u prihvatu i vožnji prema standardima; u toku i nakon postavljanja svih instalacija; te sigurnosni atesti koje daju izvođač i nadležne javne službe.

Pokretne stepenice i trake su savremeni oblik vertikalnog prevoza za sve javne objekte (osim sportskih objekata ugrađuju se još u trgovačke centre, aerodrome i podzemne prolaze) gde je fluktuacija posetioca do 5.000 po času. Razlikuju se prema brzini i širini trake (kapacitetu prolaza, jeftiniji su i zauzimaju manji prostor od liftova, ali se preporučuju samo za objekte manje od 3-4 nivoa.

Sažetak

Planiranje je faza menadžerskog procesa koja se osobito pažljivo vrednuje u izgradnji sportskih objekata. Ovo zato što su ulaganja u njih veoma skupa, nisu direktno namenjeni stvaranju profita, često se grade iz javnih izvora, vek trajanja im je veoma dug, a iskorišćenost kapaciteta je niža nego u drugim delatnostima. Ne treba da čudi zato što se planiranju, projektovanju, razvijanju i izgradnji sportskih objekata posvećuje celo jedno poglavlje.

Elementi oblikovanja sportsko-zabavnog kompleksa su brojni, i svaki od njih čini celinu za sebe: teren za igru, prostorije za smeštaj sportista, parkiranje, osvetljenje, ozvučenje, horizontalni i vertikalni prolazi, VIP lože, prodajni štandovi, javni toaleti..., samo su neki od njih. Svi zajedno čine detaljan izgled sportskog objekta, koji najviše utiče na percepcije posetilaca, i imidž sportskog objekta. Posebno osmišljene strategije za ove elemente, ukomponovane u celinu, će obogatiti sadržaj sportskog objekta i učiniti ga atraktivnim posetiocima, kroz obogaćenu ponudu, i distinktivnu prednost u odnosu na druge, slične sportske objekte.

Kako se u obrazovnom procesu posebno ističe kompetentnost sportskih menadžera, potrebno je da oni ovladaju tehničko-tehnološkim parametrima u planiranju, projektovanju, izgradnji i izboru svih konstruktorsko-građevinskih opcija. Naravno, akcenat treba da je na ekonomskim parametrima koji uzrokuju ili proističu iz odlučivanja o izgradnji novog sportskog objekta, modernizaciji ili rekonstrukciji, posmatrano sa preduzetničkog, marketinškog, finansijskog aspekta. Ozbiljan pristup projektovanju će u mnogome pomoći da se razumeju ostali aspekti menadžerskog procesa: vlasnički modeli, tip upravljanja, organizovanje, vođenje i kontrola poslovanja, izloženi u narednom poglavlju.

PITANJA

1. Koji aspekti upravljanja sportskim projektom su relevantni za izučavanje.
2. Šta je investiciono-tehnička dokumentacija, čemu služi i od čega se sastoji.
3. Zašto je bitan pravni aspekt investitora (koja su njegova prava, obaveze i odgovornosti).
4. Zašto je važna i kako se planira lokacija sportskog objekta.
5. Definišite projektovanje sportskog objekta (projektni zadatak, građevinske zahteve, misiju, građevinske usluge i detaljan izgled).
6. Kako se planiraju proces (aktivnosti) tokom projektovanja i čemu služi kontrolna lista.
7. Koja je uloga građevinskog tima (odbora za izgradnju sportskog objekta) i koji specijalisti treba da su uključeni u proces njegovog projektovanja i izgradnje.
8. Koji su bitni elementi oblikovanja sportsko-zabavnog kompleksa; kako se razvijaju.
9. Kako nastaje izgled sportskog objekta i koji model projekta se može primeniti.
10. Kako teče tok procesa izrade građevinske dokumentacije; koje opcije izbora izvođača postoje.
11. Koja je razlika između konvencionalnog i brzog tipa gradnje; kako teče izgradnja i evaluacija sportskog projekta.
12. Opišite građevinske materijale, pripremu temelja i građenje osnove, spoljašnje i unutrašnje strukture sportskog objekta. Zašto je to važno.

VEŽBE

1. Plan izgradnje sportskih objekata (prema arhitektonskom tipu i vrsti radova).
2. Finansijski plan (konstrukcija), praćenje i kontrola pokazatelja; Rokovi i izvršioci.
3. Primer misije sportskog objekta (*statement*).
4. Istraživanje kapaciteta sportskih objekata (prema arhitektonskom tipu i granama sporta).
5. Analiza građevinske dokumentacije (makete, nacrti, planovi, finalni dokument).
6. Primer 3D prikaza sportskog objekta.
7. Analiza preduzetničkog, marketinškog, finansijskog i izvršnog aspekta sportskog projekta.

III FINANSIRANJE IZGRADNJE I POSLOVANJA SPORTSKIH OBJEKATA



Cilj poglavlja Finansiranje izgradnje i tekućeg poslovanja sportskog objekta je da čitaoce upozna sa ovom najosetljivijom problematikom poslovanja sportskog objekta. Ovo zato što su sredstva za izgradnju i poslovanje sportskih objekata uglavnom i svuda, mala o nedostajuća. Upravo su fizički uslužni ambijent sportskog objekta i finansiranje izgradnje i njegovog poslovanja, područja za koja sportski menadžeri moraju imati poseban afinitet, jer su po svojim zahtevima u poslovanju, opterećeni sa najviše ograničenja.

Strukturu poglavlja čine odlomci koji obrađuju ekonomski potencijal sporta i razvojne mogućnosti investiranja u sportske objekte, alternativno poslovno odlučivanje, finansijske aspekte restrukturiranja sporta, finansiranje izgradnje i tekućeg poslovanja, ocena opravdanosti izgradnje sportskih objekata, i pripadajući statički i dinamički modeli ocene. Kao krajnji cilj se predstavljaju savremeni modeli finansiranja izgradnje i poslovanja sportskih objekata, kao opcija koja može pomoći da se prevaziđu opadajuće performanse bivše – socijalističke privrede, i presahli budžetski izvori finansiranja.

Najavljivana promena vlasničke strukture u sportu, ostavlja brojne nedoumice. U ovom poglavlju su predstavljeni motivi, ciljevi i očekivani efekti restrukturiranja sporta, iz ugla svih interesnih struktura, a ne samo sportskih organizacija kojima su sportski objekti predani na upravljanje. Namera je da se na taj način kompetentno predstavi ova veoma osetljiva materija, i da se predlože najpoželjniji pravci daljih aktivnosti.



3.1. Razvojne mogućnosti i investiranje u sportske objekte

U ovom poglavlju je detaljnije objašnjen finansijski aspekt sportskog projekta. On se odnosi na istraživačko-razvojni proces koji sadrži: 1/ preliminarnu analizu, 2/ ocenu, 3/ definisanje prioriteta i 4/ portfolio analizu (Milisavljević & Todorović, 2000, str. 557-661).

Analiza mogućnosti sponzora projekta će dati odgovor da li se strategija za sportski objekat zasniva na znanju o proizvodima, uslugama, tehnologijama i tržištu. Postinvesticijska analiza ima za cilj da prati odstupanja od planova menadžera i da analizira aktivnosti po mestima nastanka, rokovima, nosiocu aktivnosti i troškovima. U skladu sa postavljenim ciljevima, analiza se koristi kao empirijski dokaz pretpostavke o angažovanju sredstava koja treba da dovedu do željene stope prinosa. Analiza se bavi prikupljanjem relevantnih informacija potrebnih za odlučivanje na kvantitativnoj, finansijskoj i dokumentacijskoj bazi (Dugalić, Lazarević, & Sobek, 2012, str. 89).

Ocena efekata se provodi pomoću procesa od sedam koraka u okviru kojeg se sagledavaju prihvatljivost i opravdanost sportskog projekta, a to su: 1/ definisanje misije, vizije i ciljeva razvoja; 2/ definisanje kriterijuma ocene koji su izvedeni iz ciljeva razvoja (koji treba da posluže kao mera efikasnosti projekta, a pokazuju da li će projekat imati negativan ili pozitivan učinak na razvoj); 3/ izbor analitičko-kvantitativnih metoda, koje treba da posluže u izvođenju analiza, na bazi čijih rezultata će se doneti ocena sportskog projekta; 4/ izrada informativno-dokumentacijske osnove koja treba da posluži kao baza za pravljenje metoda ocene; 5/ upotreba metoda sa ciljem da se oceni efikasnosti sportskog projekta prema minimalnim prihvatljivim kriterijumima efikasnosti, ili prema sličnim konkurentskim projektima; 6/ predlog sledećeg projekata (ranga) za realizaciju, tako što se navode po veličini njihove efikasnosti, a smatra se da je najefikasniji prvi projekat po rangi, a da je zadnji najmanje efikasan; i 7/ donošenje negativne ili pozitivne odluke o sportskom projektu (Dugalić, Lazarević, & Sobek, 2012, str. 90).

Portfolio analiza je korisna u oceni sportskog projekta kada su uslovi za realizaciju neizvesni. Analiza rizika se u investiranju može provoditi analizom kritične tačke, koja predstavlja statičan pristup. Ona podrazumeva tačku minimalno prihvatljive prodajne cene sportske ponude i količinu prodaje (posećenosti) u budućnosti, uz koje sportski projekat može da podmiruje svoje obaveze (isto, str. 95). Ovaj metod je poznat i kao grafikon rentabiliteta, a ukoliko u analizi rizika postoji kompleksnija potreba, poseže se za dinamičkim metodom - senzitivnom analizom. Analiza osetljivosti (senzitivna analiza) operiše sa kritičnim parametrima kao što su: količina plasmana proizvoda i usluga; nabavna cena inputa; prodajna cena outputa; normativ vremena i rada; procenat korišćenja kapaciteta objekta, dužina njegovog veka, vrednost investicija, kamatne stope na kredit i diskontne stope ako se izgradnja kreditira, izmena relativnih cena inputa i outputa, devizni kurs, stopa inflacije, veština rukovođenja sportskim projektom, izmena uslova poslovanja u zemlji; probijanje planskih rokova realizacije sportskog projekta..., (Dugalić, Lazarević, & Sobek, 2012, str. 97). Investicioni portfolio može da u analizu uključi još neke kriterijume kao što su npr. tržišni, eliminacioni kriterijum, funkcionalni kriterijum (kao što su rentabilnost i likvidnost), i deskriptivni kriterijum (ostale zahteve da se pribavi što više podataka o sportskom objektu). Sponzor sportskog projekta takođe, kreira studiju izvodljivosti, tokom koje razvija strategiju i planove za upravljanja sportskim projektom (uz pomoć tehnika mrežnog planiranja, tehnika upravljanja projektom pomoću ciljeva ili *network* modela).

Finansiranje izgradnje i tekućeg poslovanja sportskog objekta je kompleksno područje, koje obuhvata brojne rizike, pre svega finansijske, dok je preduzetničkom i bezbednosnom riziku posvećeno naredno poglavlje. Da bi se u startu rešile nedoumice isplativosti ulaganja i efikasnog poslovanja, neophodno je da sponzor projekta još tokom planiranja investicije obavi preliminarne istraživanja. Istraživanje ima za cilj odrediti potrebe i procene rasta tražnje za sportskim uslugama i efektima koji se žele postići. Ako prognoze ukazuju da postoji tražnja i potreba za sportskim objektom, pristupa se izradi studije o opravdanosti izgradnje sportskog objekta, u koju su uključeni elementi:

- *pravni aspekt i istorijski prikaz dosadašnjeg poslovanja* investitora (ili postojećeg sportskog objekta, ako se radi rekonstrukcija);
- *analiza lokacije* (zemljišta, urbanističkih uslova, pozicije i predela sa aspekta sportske grane), *zahteva u pogledu spoljašnjeg izgleda, analiza vegetacije i klimatskih uslova*, te zahteva u pogledu dobijanja upotrebne dozvole;
- *analiza korisnosti* s aspekta demografskih pokazatelja (tržišta), aktivnosti (sportskih grana, usluga, posetioca), standarda u pogledu tih zahteva, i analiza raspoloživih inputa;
- *idejno građevinsko rešenje*, koncept građevinskog scenarija, dizajn i generalni urbanistički plan (uklapanje i sl.);
- *finansijska analiza* (troškova: razvoja, konstruisanja, održavanja, opremanja, poslovanja, te projekcija: troškova, prihoda, prodajnih opcija i finansijskih mogućnosti, tj. oportuniteta);
- *studija administrativnog poslovanja* (tehnologije sportske grane, tokova robe, informacija, ljudskog resursa, razvoj marketing i upravljačke strategije).

Finansiranje izgradnje i poslovanja sportskog objekta teži savremenom modelu finansiranja primerenom poslovnoj praksi (u odnosu na ranije budžetsko finansiranje). Pri tome se imaju u vidu ekonomski, socijalni i tehnološki zahtevi interesnih grupa u sportu: sportista, publike, zaposlenih, poslovnih partnera (medija), investitora (sponzora projekta) i države. Poseban akcenat u analizi opravdanosti izgradnje (pored tržišnih) je na ekonomskim efektima koji se odražavaju na lokalnu i regionalnu zajednicu, a ukoliko je investitor preduzetnik – na mogućnost ostvarenja dobiti. Potreba izgradnje (ili rekonstrukcije) sportskog objekta polazi od zahteva za adekvatnim prostorom pod uticajem naraštih potreba za sportskim aktivnostima (pre svega rekreativnim), predviđenom upotrebom (trening, takmičenje) i veštinama u pridobijanju ili podeli željenog tržišnog učešća, u okviru sportskog biznisa i negovanju sportskih navika.

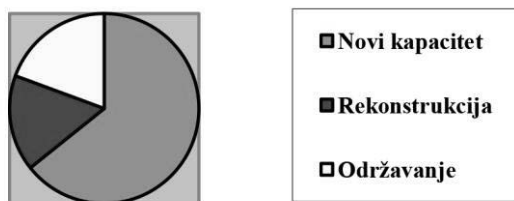
Postojeći sportski objekti su najvećim delom sagrađeni na teret budžeta. Ako u strukturi kapitala preovlađuje privatni kapital, motivi kojim se rukovodi investitor u izgradnji su tada više pragmatični, a efekti se mere putem ROI (*return on investment*) pokazatelja (stopa povraćaja na investiciju) ili stopom tekućeg prinosa. Sa druge strane, motivi ulaganja u školske sportske objekte od strane države ili jedinica lokalne samouprave su vođeni obrazovnim aspektima, a kada investitori ulažu u izgradnju sportskih objekata potrebnih za održavanje međunarodnih takmičenja, imaju na umu rast imidža zemlje, privlačenje posetioca iz regiona, ili druge efekte: rast zaposlenosti, zadržavanje lokalnih prihoda i sl. Veličina kapaciteta se planira prema potencijalnom broju posetilaca i očekivanom rastu. Dešava se da se za potrebe organizovanja OI, SP i EP, projektuju veći kapaciteti, koji se zatim po završetku manifestacije smanjuju, kako bi se omogućilo poslovanje u skladu sa redovnim tržišnim potrebama (i manjim troškovima).

Opšte informacije o investitoru u biznis planu (projektu) sadrže: sedište firme, broj zaposlenih po kvalifikacionoj strukturi i opisu poslova, prosečne iznose neto i bruto plata, ukupan mesečni (godišnji) iznos isplata za ovu namenu... Postojeća tehničko-tehnološka osnova je imovina investitora, pa se daje specifikacija početnog kapitala (i opreme). Finansijsko stanje i rezultati su najznačajniji i najsloženiji deo biznis plana i ekonomskog dela projekta: njima se pokazuje potencijal za finansiranje nove sportske investicije.

Ocena razvojnih mogućnosti investitora se vrši na bazi finansijskih pokazatelja iz bilansa uspeha, iz koje se vidi da li za otvaranje novog sportskog objekta postoje potrebna finansijska sredstva i da li investitor ima mogućnost da ih uloži u projekat. Ako investitor posluje u istom području biznisa više godina i poseduje izvesno iskustvo, podrazumeva se da i novi projekat može učiniti dugoročno isplativim. Na bazi ekonomske analize i posmatranja potreba potencijalnih korisnika novog sportskog objekta, se može zaključiti da li je realizacija novog sportskog projekta tržišno opravdana. Sponzor projekta treba da odluči hoće li da gradi novi objekat ili da rekonstruiše neki postojeći, da li da unajmi određeni prostor ili da ga izgradi. To je područje alternativnog poslovnog odlučivanja.

3.1.1. Alternativno odlučivanje, izgradnja ili rekonstrukcija

U procesu alternativnog odlučivanja, između dileme rekonstruisanja ili izgradnje novog sportskog objekta, izlažu se prednosti i nedostaci svake pojedine opcije. Kod rekonstrukcije je moguće dati paralelni prikaz adaptacije i nove izgradnje (uz isti asortiman a različite tržišne i tehnološke parametre), koji iziskuju različita investiciona ulaganja u građevinu, opremu i personal, zbog mogućnosti izbora povoljnije varijante (i oportuniteta).



Slika 18. Ostvarene investicije po karakteru izgradnje,
(Republički zavod za statistiku, 2001, str. 172)

Renoviranje sportskog objekta može biti manje skupo pa se kod veće besparice menadžment češće odlučuje za ovu alternativu. To podrazumeva osvežavanje postojećeg sportskog objekta i modernizaciju, čime se stiče posebna "građevinska" atmosfera. Tokom adaptacija postojeći objekat se ne može koristiti, što može izazvati dodatne troškove (zakup dr. prostora radi obavljanja sportske aktivnosti).

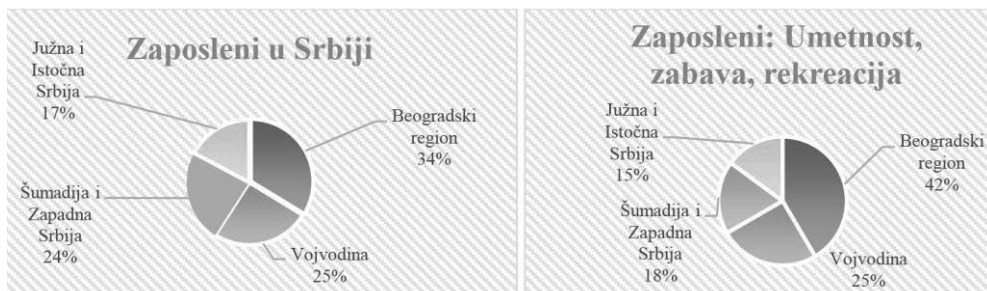
Nasuprot tome, *novi objekat* pruža mogućnost razvoja idealnog sportskog objekta bez troškova održavanja (opravke, krečenje, modernizacija), i kontinuitet sportskog procesa, čime se zadržava tekući prihod. Takođe, alternativno poslovno odlučivanje daje odgovore menadžmentu da li je isplativije potreban prostor *unajmiti, kupiti* ili ga *izgraditi*. Ako postoji prostor koji nije dovoljno iskorišćen, uporedna kalkulacija opcija (*iznajmiti ili koristiti*) može dati potpunije informacije.

U svetu je praksa je da se objekti čije je korišćenje (putem broja dana) daleko ispod projektovanog kapaciteta (min 200 dana godišnje), *prodaju* firmama sa više izraženim poslovnim afinitetom i sposobnim menadžmentom, a potom unajmljuju (lizing ugovorom) u obimu koji im je potreban. Kako titular sportskih objekata u Srbiji nije određen, ove alternative mogu zaživeti tek u nekom budućem periodu (naš zakon ne dopušta lizing nepokretnosti). Zapušteni sportski objekti su u Srbiji u međuvremenu postali nefunkcionalni za sportiste, a publiku prosto odbijaju svojim spoljašnjim i unutrašnjim izgledom. Ukoliko nema novca za izgradnju novih objekata, potrebno je iz tekućih prihoda obezbediti barem njihovo redovno i tekuće održavanje. Dakle, održavanje sportskih objekata može biti rekonstrukcija i modernizacija objekta, pomoću nekih od alternativnih modela finansiranja.

3.1.2. Ekonomski potencijal sporta u Srbiji

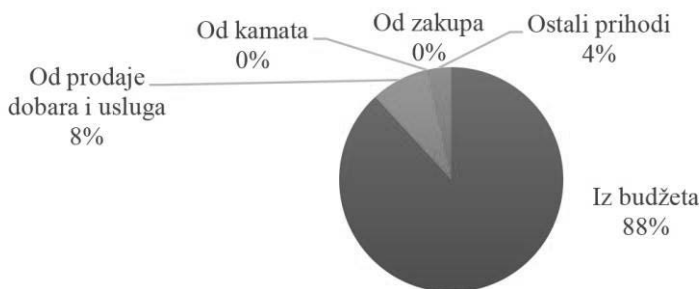
Glavni izvor finansiranja proste reprodukcije je amortizacija, a proširene akumulacija, nastala iz raspodele, ali je ona u sportskoj delatnosti gotovo beznačajna. Sportsku delatnost Srbije karakterišu nepovoljniji socijalni, privredni i tehnološki uslovi od zemalja iz okruženja (odražavaju ih razlike između spornog termina "sportska industrija" i sportska delatnost). *Nasleđe i prevaziđeni organizacioni model sporta tokom druge polovine 20. veka ostavili su vakum koji treba rešiti putem tehnološkog, poslovnog i svojinskog restrukturiranja*. Nov društveno-ekonomski model je potisnuo sportsku delatnost na margine privrede, ubirući njene sportske efekte bez adekvatne reverzibilne satisfakcije (čak nanošenjem materijalne štete), istovremeno ne pružajući bolji institucionalni okvir kako bi sport sam izbio svoje mesto u međunarodnoj konkurenciji.

Osnovna sredstva po nabavnoj vrednosti evidentirana prema knjigovodstvenom stanju krajem godine, iznosila su početkom 21. veka 15,24 mrd, a prihodi 3,18 mrd RSD, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 161), što je zadnji poznati podatak. U sektoru umetnost, zabava, i rekreacija, u Srbiji je 2015, prema statističkoj evidenciji registrovana prosečna godišnja zaposlenost 31.889 lica (Republički zavod za statistiku, 2016, str. 61), ili 1,602% od 1.989.617 ukupno zaposlenih. Regionalni raspored zaposlenosti u Srbiji je sledeći:



Slika 19. Zaposlenost u sektoru sporta u odnosu na republiku i prema regionima

Umetnost, zabava i rekreacija je među retkim sektorima koji beleže rast zaposlenosti (isključivo u okviru privatnog sektora i samo zapošljavanja). U okviru podsektora: Sportske, zabavne i rekreativne delatnosti je 9.047 zaposlenih ili 28,36% zaposlenih u sektoru: Umetnost, zabava i rekreacija (u taj broj nisu uračunati zaposleni u podsektoru: kockanje i kladenje). Zaposlenost lica 2015, u sektoru Umetnost, zabava i rekreacija je 48.800 lica (str. 66, viša je zbog sezonskih i povremenih poslova). Prosečne neto zarade u sektoru: sportske, zabavne i rekreativne delatnosti su 2015., bile 36.354 rsd, a na nivou zemlje 44.432 rsd (ili 81,82% ispod proseka, uz indeks realnih bruto zarada u odnosu na 2014.g., od 98,2).



Slika 20. Struktura prihoda: umetnost, zabava rekreacija, 2014, (Republički zavod za statistiku, 2016, str. 160)

Na bazi statističkih podataka se mogu izračunati sledeći indeksi *finansijske efikasnosti* sportskih, kulturnih i sličnih aktivnosti:

- | | |
|--|-------------|
| a) <u>Isplaćeni porezi, doprinosi i akumulacija</u> | = 1,18 |
| <u>Prihodi iz budžeta</u> | |
| b) <u>Akumulacija</u> | = 0,54 |
| <u>Ostvarene investicije u sportske, kulturne i sl. aktivnosti</u> | |
| c) <u>Dohodak</u> | = 0,87 |
| <u>Ostvarene investicije u sportske, kulturne i sl. aktivnosti</u> | |
| d) <u>Ukupni prihod</u> | = 3,37 puta |
| <u>Ostvarene investicije u sportske, kulturne i sl. aktivnosti</u> | |

U strukturi rashoda, u sportskoj delatnosti, najzastupljeniji su: materijalni troškovi, porezi i doprinosi, amortizacija, i neproizvodne usluge. Sportske organizacije nisu stvarale sopstvenu akumulaciju, niti su na bilo koji način podsticale na efikasnu alokaciju i koncentraciju kapitala (putem štednje, osiguranja sportista, ulaganja u HOV, zajedničkih plasmana). Takođe, nisu reinvestirale deo dobiti u imovinu koja im je poverena na upravljanje (kao što je slučaj kod javnih preduzeća), pa nemaju isti tretman u procesu tranzicije (kao zaposleni privatizovanih preduzeća koji su se odricali od potrošnje radi stvaranja akumulacije i povećanih razvojnih troškova). Sportsko-građevinski fond potiče iz budžetskih izvora, time i cena ovog kapitala nije tržišna, što ostavlja prostor za malverzacije. Prihodi iz budžeta čine čak 88% tekućih prihoda, a sopstveni samo 12%. Zato je ekonomski neodrživo da sektor koji ne stvara akumulaciju, participira u raspodeli državne imovine. Ukoliko je bilo većih ulaganja u sportske objekte od stane klubova, isto se može pretvoriti u vlasnički udeo, međutim ostaje sporno zemljište na kojem su sportski objekti sagrađeni (koje je često nacionalizovano, što privatizaciju čini još komplikovanijom). U svakom slučaju treba pronaći model za pravično kompenzovanje zaslužnim sportistima za stečeni rezultat (Dugalić, Teorijski aspekti i praktični problemi restrukturiranja savremenog sporta, 2006).



3.2. Finansijski koncept, strategija i plan

Menadžment u sportskom objektu je prinuđen kreirati strategije koje balansiraju između satisfakcije koju očekuju sportisti i timovi, i obezbeđenja uslova za njihovo ostvarenje, kako bi sami klubovi mogli postići rezultat u vidu rasta rejtinga i povraćaja uloženog novca. Naravno, sva očekivanja imaju ograničenja koja postavlja okruženje, društvo i ostale interesne grupe (mediji, publika, kreditori, dobavljači). Odlučivanje o osnovnim finansijskim ciljevima znači uspostavljanje i održavanje optimalnih finansijskih relacija u strukturi sredstava i izvora sredstava i optimalnih odnosa među delovima sredstava i delovima obaveza, te načela finansijskog odlučivanja u ostvarivanju tih ciljeva.

3.2.1. (Ne)profitni koncept finansiranja i korist za državu i investitore

Neprofitni koncept sporta je u pravilu karakteristika budžetskog načina finansiranja i udruženja građana kao organizacione forme. Dobit koja se na taj način ostvari je rezultat posebnih pogodnosti (niže cene kapitala, jeftinih i besplatnih izvora, poreskih olakšica, podsticaja, dotacija), pa se u pravilu reinvestira u poboljšanje materijalne osnove sporta. Sportska delatnost Srbije je bremenita gubicima i problemima, a finansiranje je "vrzino kolo" zbog kojega sport podržan budžetom godinama tavori. Prevaziđeni oblici organizovanja sporta iziskuju nove forme finansiranja, i jačanje u teoriji poznata 3 sektora (javni, tj. državni, komercijalni i volonterski). *Pozitivni efekti se očekuju sučeljavanjem (konkurencijom) aktivnosti i resursa (fondova), koji pretenduju na iste efekte u okviru sektora sportske delatnosti.*

Sportski objekti su građeni na teret društva (poreskih obveznika) bez jasnih signala klubu kojem su povereni na upravljanje da obezbedi bar prostu reprodukciju. Predlozi svojinskog restrukturiranja zaobilaze poreske obveznike koji su stvorili ovaj resurs sistema sporta, što je osobito štetno i nepovoljno za stvaranje njegovog imidža u novim uslovima (apstinencija investitora, kreditora i posetioca, kod eventualne emisije HOV i potrošnje uopšte). Nepovoljnu privrednu klimu stvara nedefinisan oblik vlasništva nad društvenom imovinom u sportu, koja se ne može pravnovaljano koristiti kao oblik zaloga kod novih investicija. U ilegalnim tokovima novca u sportu cirkuliše više stotina miliona €, te se sprega sportsko-političkog profiterstva ne može razrešiti (nema interesa, a javnost i sportisti zaslužni za kapitalizovanje na sportskom talentu nisu u prilici da utiču na bolja zakonodavna rešenja i raspodelu sredstava). Poznato je da se npr. fudbalski tereni u Srbiji prostiru na 3.000 ha obradivih površina (većinom nacionalizovanih, uz nerešene imovinsko – pravne odnose), a ako se tome doda tržišna vrednost po aru u urbanim sredinama (Beograd), i atraktivnim lokacijama, razumljiv je interes sadašnjih struktura da se restrukturiranje sporta vrši po principu i redosledu: 1/ status kvo, 2/ ukoliko dođe do restrukturiranja u obzir dolazi samo vlasničko restrukturiranje, i to 3/ podela imovine zaposlenima i zakupcima. Ozakonjenjem nezakonitih postojećih pozicija najviše bi bila oštećena država i njeni građani. Podržavljenje društvene imovine u sportu (i/ili podela akcija punoletnim građanima koji nisu to pravo ostvarili drugde, po češkom modelu), i dokapitalizacija, bi stvorili konkurentski okvir u kojem bi sva 3 segmenta bila ravnopravna. U tom slučaju država bi po preuzimanju, imovinu eventualno prodala ili dala na upravljanje nadmetanjem, u transparentnom postupku, a motivi ugovarača bi se iznova vrednovali u narednoj izbornoj proceduri.

Profitni koncept organizovanja sporta sa druge strane, pokazuje zavidne efekte. Iz primera industrije USA, gde je Ø stopa rasta 1-3%, a u sportu 6,8%, (povremeno čak 7,5%, 1988/1987), vidi se da je moguće ostvariti visok profit u oblasti intelektualnih usluga, konstrukcija golf staza i skijaških terena, izgradnji stadiona i arena, izdavaštvu i kod licenci (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b). Kod proizvoda visoke performanse najviše se zarađuje od olimpijskog pokreta, sponzorstva i naknada za TV. U Srbiji je najveći rast prihoda do sada beležilo kladenje, ali je i to u stagnaciji. Najmanji profit se u praksi ostvaruje na opipljivim sportskim proizvodima (obuća, odeća, tek par % a rast se obezbeđuje širenjem tržišta) široke potrošačke osnove, te od posmatrača sportskih događaja. Profit je u pravilu najveći kod kolektivnih sportova (fudbal, košarka, zbog masovnosti) te individualnih (elitnih: tenis, mototrke). Kod sportskih objekata najveći se profit ostvaruje kod parkirališnih usluga, ali uz velika ulaganja. Profit ostvaren u sportu ima brzu stopu rasta praćenu srazmerno većim rizikom (usled neizvesnosti rezultata, teže merljivog sportskog talenta i emotivnog vrednovanja satisfakcije publike: kvantitativni indikatori pokazuju veliku stopu rasta sportske industrije, promenu pozicije sporta u odnosu na dr. grane privrede i brzu ekspanziju asortimana). *Ulaganje i rizici utiču na rast i održavanje vrhunskog rezultata i određuju konkurentsku prednost.* Profitni koncept kao krajnji rezultat ima mnogo veću korist za društvo zbog poreza iz dobiti, nakon čega kapital može napustiti sport, jer u pravilu dobit nije rezultat posebnih pogodnosti (podsticaja, dotacija i sl.).

Međutim, za oba koncepta sporta je potreban dobar menadžment. Tokom formulisanja razvojne politike, strategija se usaglašava sa sportskom, etičkom i organizacionom praksom i zakonom. Definisane menadžment-informacionog sistema uvažava taj eksterni uticaj iz privrednog okruženja. Izrada biznis plana za sportske investicije polazi od argumenata koji idu u prilog ostvarenju ciljeva funkcionalnih strategija (finansija, istraživanja i razvoja), ukoliko postoje prigovori da se oni protive etičkim normama (npr. ostvarenje profita na sportskom talentu). *Najjači argument za profit je razvojna aktivnost kluba, sporta i privrede.* Svakako, treba apelovati na visinu gornje stope profita koja označava normalu, a odluku o tome treba prepustiti top menadžmentu, jer se ciljevi razvoja ostvaruju putem realne stope dobiti i usaglašene politike raspodele u sportskoj organizaciji i sektoru sportskih usluga. Kod neprofitnog koncepta sporta, ukoliko se ostvari dobit ona se mora *reinvestirati u razvoj novih tehnologija, proizvoda, i sportskih talenata.* Finansijski efekti s kojima se računa su još:

- ostvarivanje realne stope akumulacije,
- uštede kroz internu realizaciju, (bolja iskorišćenost uslužnih procesa, uštede u troškovima, objedinjen marketing i ostale funkcije),
- povećanje zaposlenosti sportskih kapaciteta,
- bolja iskorišćenost sportskih stručnjaka i stručnjaka u sportu,
- stvaranje masovne potrošačke osnove i sl.

3.2.2. Nedoumice i cilj transformacije i efekti na sportske objekte

Cilj promene vlasničke strukture nad društvenom imovinom je *koncentracija kapitala* (privlačenje investitora) i *podizanje ekonomske efikasnosti sporta*. Trend vlasničkog restrukturiranja se pokušao aplicirati na sportske objekte, ali ranija iskustva sa privatizacijom u Srbiji stvaraju nedoumice u ostvarenje efekta. Privatizacija u sportu putem ugovora se može primeniti na sportske organizacije i sportske objekte. To znači dati objekte na upravljanje organizacijama zainteresovanim da to upravljanje preuzmu (bez obzira na njihovu svojinsku strukturu). Međutim, kako se privatizacija u zemlji odvija nekontrolisano, klub u dugovima je "lak plen" za vlasnike privatnog kapitala. Sport na početku 21. veka karakteriše nedovoljno iskustvo na tom području u Srbiji i šire (vlasničku transformaciju provode i ostale, pre svega zemlje Evrope uz slične probleme); i nedostatak zaštitnih mera da se očuva karakter sportske organizacije i upravljanja. Pravne mogućnosti za transformaciju u Srbiji postoje (kao i predlozi za izradu uputstva za transformaciju sportskih organizacija), ali su prisutne brojne nedoumice. Postojao je predlog da se Savezi i njihove asocijacije podstiču da iniciraju formiranje konsalting centara i/ili mini-agencija za ovu oblast, kao vid pomoći organizacijama i način kontrole procesa u pojedinim granama sporta (npr. ispunjavanje neophodnih uslova, procena vrednosti, praćenje realizacije...).

Sportski objekti su podignuti ogromnim sredstvima koji potiču iz javnih izvora (klubovi i članovi su ulagali najmanje, u nemogućnosti su čak obezbediti tekuće održavanje u skladu s pravilima međunarodnih asocijacija). Održavanje objekata je skupo, a teško se uspostavlja efikasna organizacija rada, pa država može upravljanje objektima poveriti organizaciji (preduzeću i organima lokalne samouprave) pod uslovom da se postigne svrha zbog koje se provodi restrukturiranje sporta. Prednosti koje treba postići za društvo su: ugovaranje upravljanja treba da stavi zaposlene izvan sistema javnih usluga, da se poveća efikasnost i iskorišćenost objekata i sl.

Ugovaranje upravljanjem objekata podrazumeva izradu ekonomskih (*feasibility*) studija, obezbeđenje očuvanja sporta i nekih najvažnijih javnih interesa koji se realizuju u sportskom objektu. Da bi se priprema i verifikacija tih ugovora obavila valjano, potrebna je stručna podrška, pa je jedna od ideja da ministarstvo sporta daje saglasnost ili verifikaciju istih (odobrenje konsalting firmama zainteresovanim za angažovanje u ovoj oblasti, slično odobrenju koje daje Agencija za restrukturiranje u vezi sa procenom vrednosti preduzeća). Svakako, važnije da se sredstva za rekonstrukciju, modernizaciju, izgradnju novih objekata, i standardizaciju obezbede što pre. Ali dosadašnja iskustva i predlog da titular bude klub ili organ lokalne uprave, ostavlja opciju da se cilj restrukturiranja (obezbeđenje priliva kapitala i povećanje ekonomske efikasnosti) ne ostvari niti spreči mogućnost promene namene sportskog objekta.

3.2.3. Koncentracija kapitala i uvećanje sportsko-ekonomske efikasnosti

Sportski imidž stvaraju vrhunski rezultati i prilozi članova tokom više generacija. Taj "minuli rad" je teško izmeriti a još teže porediti sa učešćem svih građana zemlje jer sadrži poreska davanja i nacionaliziranu imovinu. U Evropi koja ima razvijeno tržište kapitala, udruženje građana je još uvek dominantan oblik organizovanja sporta (neuspela

privatizacija u Francuskoj kao opomena); (Grupa autora, 1994). Najuspešniji klubovi u svetu (Real) ostaju da posluju kao udruženja građana, iako u velikim dugovima. Uzročno-posledične veze koncentracije kapitala i sportsko-ekonomske efikasnosti su uočene odmah po pokretanju procesa restrukturiranja sporta. Cene akcija klubova koji su izašli na berzu su na niskom nivou a najveći broj njih ne ostvaruju profit (i ne isplaćuju dividende, zbog čega nema rasta tržišne vrednosti). Početnu fazu privatizacije sporta beleže spekulativne transakcije u svim zemljama u kojima je proces započeo, a efekti su zanemarivi (pragmatični motivi izlaska klubova na berzu još uvek ne pokazuju da su ciljevi i ostvareni; tržište kapitala je još nerazvijeno ali tendencije rasta postoje). *Može se tvrditi da koncentracija kapitala dovodi do poboljšanja produktivnosti sporta* (npr. M. Junajted), *ali negativno utiče na tržišnu vrednost*, te poboljšanje efikasnosti koje proizilazi iz koncentracije vlasništva nije automatski dovelo do profitabilnosti i tržišne konkurentnosti (Dugalić, Teorijski aspekti i praktični problemi restrukturiranja savremenog sporta, 2006).

Dakle, kao u svakoj grani privrede je neophodno da klub dobro posluje, i da isplaćuje dividende akcionarima, kako bi mogao računati na privlačenje kapitala neophodnog za budući razvoj. Ovo pokazuje sledeća analiza: u sportskoj štampi se navodi podatak da su od 800 klubova koji se takmiče u UEFA, 32 organizovana kao akcionarska društva (ili samo 4%). Regionalni raspored: u V. Britaniji je najviše – 17, Danskoj – 5, Turskoj i Italiji po 3, Portugalu 2, Nemačkoj i Holandiji po 1...Analizira klubova u *V. Britaniji čije se akcije kotiraju na berzi (14) pokazuje da samo 6 ostvaruje dobit*. Ukoliko se profit ostvaruje, ne isplaćuje se akcionarima (preovlađuje iracionalno ponašanje). Cene akcija su niske, efekti takođe, a osim *M. United-a* (štampa često licitira s puno većim iznosom) dobit je skoro beznačajna. S druge strane, koncentracija vlasništva u SAD se provodi po ligaškom principu (lige-gradovi), a koncentracijom su najviše zahvaćene grane: fudbal, košarka, automoto sport... Može se zaključiti da u Evropi akcionarski oblik preovlađuje u fudbalu (u USA - u košarci), ali svega nekoliko klubova ostvaruje profit.

Rizici ulaganja u sport su u funkcionalnoj vezi sa sistemom merenja rezultata (manji broj pogodaka nosi veći rizik, i niži prag ostvarenja rekorda) i rizikom od povređivanja (individualni sportovi). Sportske kompanije (npr. Kontinental sport) koje investiraju u više regiona zaobilaze propise zemalja i asocijacija. U Srbiji postoje klubovi u drugoj pravno-organizacionoj formi osim udruženja građana, u čistom (100%) vlasničkom odnosu. Domaći proizvođači sportske opreme (obuća, odeća) su postali nekonkurentni. Od svih preduzeća iz branše, jedino "Vojvodinasport" posluje kao akcionarsko društvo na bazi čega se zaključuje da je koncentracija kapitala neujednačena po granama sporta i regionima, te da prema poznatim postulatima ne doprinosi značajno povećanju tržišne vrednosti (čak je umanjuje zbog promene tradicionalnih odlika, imena, logoa). Za dublju analizu treba istražiti duže vremenske serije podataka (relativno stabilne cene akcija, spekulativne transakcije) i važne faktore koji utiču na rast/pad (pobeda i poraz; plasman na tabeli, sezonski rezultat).

3.2.4. Finansijska ulaganja, vrste i strategije

Odlučivanje o investiranju u sportski projekat koji je namenjen primarno za proizvodnju sportskih programa, polazi od tržišnog kriterijuma (da li postoji mogućnost apsorbovanja određenih novčanih resursa koje posetioци žele potrošiti na neki oblik zabave i dokolice). Ukoliko preliminarna analiza pokazuje da ove potrebe mogu biti zadovoljene, sponzor projekta će provesti i ostale postupke, koji vode ka finansijskoj oceni isplativnosti ulaganja u sportski objekat. To naravno podrazumeva da investitor sportskog projekta poseduje potrebnu finansijsku snagu, koja se ocenjuje tako što se analizira koji resurs poseduje, a koji tek treba pribaviti (može da se radi o nepokretnosti, tj. lokaciji, ili da ima višak novca koji želi investirati u sport, i slično). Investiranje u sportske objekte obično podrazumeva finansijska ulaganja, ali ona nisu jedina stavka u strukturi troškova izgradnje i budućeg poslovanja. Finansijska ulaganja mogu da imaju oblik: novca (depozitni novac i gotovina), kredita, depozita (dinarskih i deviznih, kod banaka), i hartija od vrednosti. Kriterijumi finansijskog ulaganja su brojni, i polaze od korisnosti u pogledu:

- povećanja proizvodnosti rada i smanjivanja troškova poslovanja,
- sigurnosti nabavke i dopreme repromaterijala,
- usavršavanja postojećih osnovnih sredstava i podizanjem kvaliteta proizvoda,
- povećanjem obima i strukture obrtnih sredstava,
- smanjenjem zavisnosti od uvoza, povećanja izvoza,
- ostvarenja većeg stepena zaposlenosti, uklanjanje "uskih grla", i
- funkcionalnim povezivanjem nabave, proizvodnje, prodaje, finansija i razvoja.

Glavni oblici finansiranja sportskih organizacija u Srbiji su: *sredstva raznih (državnih) fondova (budžeta), samofinansiranje (sopstvena sredstva), i udružena sredstva*. Međutim, potrebno je da se u sportskoj praksi koriste svi poznati operativni modeli finansiranja: to su pre svega *savremene tehnike finansiranja* koje se detaljnije objašnjavaju u nastavku (lizing, franšizing, prodaja prava imena, sponzorstvo...). Finansiranje *pretplatom* bi trebalo biti više zastupljeno na relaciji klub-biletservis-publika (pored ulaznica treba obuhvatiti ceo sportski asortiman, artikle robne kuće, informativni materijal, prodaju putem interneta). Obzirom na nizak stepen iskorišćenja sportskih kapaciteta i nisku kupovnu moć građana, osobito dece, grupni popust u kombinaciji sa pretplatom daje velike mogućnosti.

Kreditiranje ima važne funkcije kao što su: prikupljanje (mobilizacija) sredstava, likvidnost i stabilnost proizvodnih i uslužnih procesa, razvoj međunarodnih odnosa i kontrola privrednih tokova. Finansiranje sportskih objekata putem *kredita* je otežano zbog visokog *del credere* rizika (rizika jemstva), a to važi i za finansiranje specijalnim tehnikama (faktoring, lizing), zbog nejasnog statusa imovine (nepokretnosti, sportski objekti nisu predmet ugovora o lizingu jer to zakon o lizingu ne dopušta a razlog su nasleđeni, nejasni imovinsko-pravni odnosi). Međutim, zato sponzorstvo objekta (*naming rights*), partnerstvo privatnog i javnog sektora, i *franšizing* u sportu (kroz podelu sportske marke) sportskim organizacijama pruža neslućene mogućnosti (Dugalić, Franšiza u sportskoj industriji, 2003b).

3.3. Planiranje sredstava za izgradnju i poslovanje sportskog objekta

Troškovi razvoja ideje, projektovanja i izgradnje sportskih objekata su veoma visoki, pa je potrebno pažljivo istražiti, vrednovati i elaborirati tehničko-tehnološke i ekonomske performanse projekta. Bitni faktori koji utiču na dobro poslovanje novog sportskog objekata su izbor lokacije i finansijska konstrukcija. Parametri u odlučivanju za izbor lokacije su: uklapanje u postojeći urbanistički plan, karakter tehnologije sportsko-uslužnih procesa, potrebe uređenja i snabdevanja objekta, troškovi, postojeći i potencijalni izvori sredstava, raspoloživost prostora, broj posetioca, struktura biletaranžmana, stepen iskorišćenja poslovnog (i vazdušno-promotivnog) prostora, istraživanje tržišta (konkurencije)... Aktivnosti u projektovanju i implementaciji strategija uključuju veći broj saradnika: konsultante za sportsko-uslužne procese, konstruktorski tim, vladine predstavnike, izvođače radova, investitore, marketinške agencije, medije i sl.

3.3.1. Investicije u osnovna i obrtna sredstva, održavanje i obračun tekućih troškova

Na bazi parametara za projektovani asortiman, sponzor projekta pravi finansijsku konstrukciju sastavljenu od troškova: *razvoja, projektovanja i konstruisanja, izgradnje, opreme, tekućih troškova, planiranih prihoda, rasporeda prihoda i planiranih rashoda i izvora finansiranja* (kroz proces finansiranja i kreditiranja izgradnje sportskog objekta). Tehnologija sportsko-uslužnih procesa i sportski asortiman će odrediti sam predmet ulaganja i potrebne parametre za finansijsku konstrukciju i evaluaciju profitabilnosti celog projekta, ili prema fazama životnog ciklusa, u skladu sa vekom trajanja sportskog objekta (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 89):

Tabela 11. Struktura i obračun prihoda za fitnes centar, primer (Petrović, 2006)

R.br.	Vrsta sportske usluge, količina, broj, sati,	€	%
1.	TERETANA	3.225	14
2.	FITNES	9.300	39
3.	SAUNA I ĐAKUZI;	5.340	22
4.	KOZMETIČKISALON:	6.000	25
	SVEUKUPNO	23.865	100

Za realizaciju projekta ovog fitnes centra je unajmljen prostor koji je adaptiran. Rekonstrukcija prostora uključuje ubacivanje pregradnih zidova, postavljanje parketa, postavljanje dodatne vodovodne instalacije, proširenje postojećih električnih instalacija i krečenje i farbanje (u iznosu od 22.900 €).

Investicije u osnovna sredstva

Specifikacija koja je obavezni deo analize, sadrži prikaz planiranih investicija po karakteru izgradnje, tehničkoj strukturi i nameni (investicije u osnovna i obrtna sredstva). Na bazi prikupljenih podataka iz analize lokacije, tehničko-tehnološke i tržišne analize, pristupa se oceni ekonomske efikasnosti ulaganja čim se pribavi popis ulaganja u osnovna i obrtna sredstva. Osnovna sredstva čine građevine i oprema; ona su u strukturi sportskih objekata u Srbiji zastupljene sa 74%, odnosno 25%, a ostali troškovi čine 1% (projekat, opremanje, rezervisanje, osiguranje). Međutim, popis opreme se značajno razlikuje od objekta do objekta. Osnovno sredstvo za neki tip sportskog objekta služi različitom sportsko-uslužnom procesu pri čemu treba uvažiti specifičnost tehnologije grane sporta (npr. kod klimatizacije teretane se planira kvalitet koji omogućava da se ubacuje svež hladan vazduh, a ne split varijanta koja samo vrti i hladi postojeći vazduh u kome je sve manje kiseonika dok to za otvorene terene nije značajno). Sledi prikaz specifikacije potrebnih sredstava iz primera:

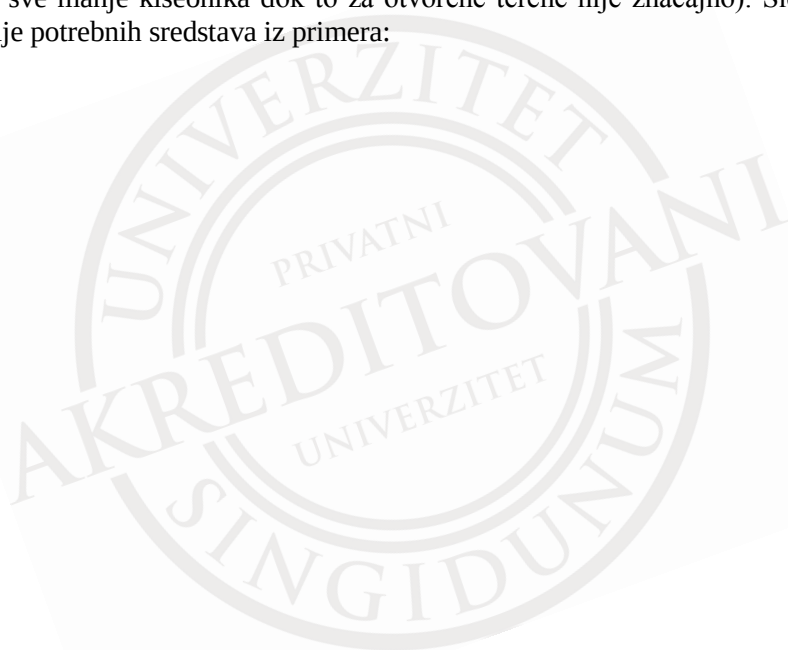


Tabela 12. Specifikacija investicija u osnovna sredstva za fitnes centar

R.b	Investicije u osnovna sredstva	Opis i osnovne karakteristike, kom	Vrednost u €
1.	Zemljište	Već postojeće	
2.	Gradevinski objekat	Postojeći (godišnji najam prostora+adaptacija)	10000
3.	Sprave za teretanu		
3.1	Tegovi	50	1000
3.2	Šipke	15	225
3.3	Total gym	5	2000
3.4	Trenažni bicikl	6	1800
3.5	Pokretna traka	3	6000
3.6	Steper	2	400
3.7	Ripstol	5	500
3.8	Strunjače	30	600
4.	Oprema za saunu		
4.1	Peć u sauni	1	250
4.2	Termometar, barometar	2, svaki po 20 €	40
4.3	Posuda za vodu	5	50
5.	Oprema za đakuzi, kada	1	5000
6.	Oprema za kozmetički salon		
6.1	Solarijum	2	4000
6.2	Sto za depilaciju, tretmane	Po 2 kom, svaki po 200 €	800
6.3	Sto za masažu	3	600
6.4	Stolice	4	100
6.5	Topilica	2	200
6.6	Kadica za manikir	1	200
6.7	Sto za manikir	1	100
7.	Oprema		
7.1	Video nadzor	Kamera na ulazu sa softverom za olakšani rad	1000
7.2.	Računar	1	500
7.3	Telefon	3	210
7.4	Kancelarijski sto	1	250
7.5	Kancelarijske stolice	2	200
7.6	Ogledalo	2 po 3mx0m; 4 po 1mx3m	400
7.7	Klupe	4	200
7.8	Kancelarijski materijal	Kartoni, katalozi, vizit karte...	100
7.9	Klimatizacija	4 uređaja	1000
8.	Nameštaj za čekaonicu	Sofa, fotelje, sto...	1500
9.	Ostala osnovna sredstva		
9.1	Podna oprema	Parketna podloga 300m ²	12000
9.2	Rasveta	Halogena rasveta	500
9.3	Muzički uređaj		300
UKUPNO:			52.225

U 1. godini projekta iz primera se ulaže 46.225 € za otvaranje teretane, saune i đakuzija, a u drugoj 6.000 € za otvaranje kozmetičkog salona (ukupno 52.225 €).

Investicije u obrtna sredstva

Obračun potrebnih obrtnih sredstava za otvaranje i poslovanje sportskog objekta provodi se na sledeći način:

Tabela 13. Obračun potrebnih investicija u obrtna sredstva za fitnes centar

R.b	OPIS	Godišnja vrednost, €	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potrebna obrt. sredstva, €
1.	Obrtna sredstva	129.960			10.830
1.1	Zalihe sirovina i materijala	9.960	15	12	830
1.2	Sredstva na tekućem računu (potraživanja od kupaca)	120.000	15	12	10.000
2.	Izvori tekućeg poslovanja	83.960			6.997
2.1	Dobavljači	4.200	30	12	350
2.2	Amortizacija	9.560	30	12	797
2.3	Bruto LD	69.000	30	12	5.750
2.4	Obaveze izdohotka	1.200	30	12	100
3.	Potrebna obrtna sredstva po 1 ciklusu	213.920			17.827

U strukturi obrtnih sredstava najveću stavku čine potraživanja od kupaca i bruto LD, jer se radi o uslužnom segmentu, pa slede materijalni troškovi i td.

Investiciono održavanje sportskog objekta

Investiciono održavanje je trošenje sredstava na postojeća osnovna sredstva radi održavanja njihove funkcionalnosti. *To su veliki ili srednji popravci na sportskim objektima koji treba da osiguraju bar prostu reprodukciju.* Finansiranje izgradnje sportskih objekata i rekonstrukcija (modernizacija) ima strateški karakter (investiciono planiranje), dok tekuće održavanje objekta ima operativni (finansijski) karakter. Kod novog sportskog objekta nema potrebe za investicionim održavanjem, tj. ovi troškovi ne postoje.

Troškovi tekućeg poslovanja sportskog objekta

Gotovo svi sportski objekti posluju na granici rentabilnosti (često sa gubitkom koji obično pokriva jedinica lokalne samouprave nadležna za područje na kojem se on nalazi). U praksi sportski objekat može biti korišćen od strane nekoliko klubova iz više gradova. Pretpostavka je kada klub pređe u viši rang takmičenja, da će time podstaći stvaranje sportske marke, tako da se kritični faktori izbora odražavaju na eventualnu dobit i opšte dobro (*goodwill*) celog regiona i opštine koja delimično finansira troškove tekućeg poslovanja sportskog objekta (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b, str. 238). U pravilu bi ovi troškovi trebali da se pokrivaju iz sopstvenih prihoda od poslovanja. Finansijsko planiranje često ne može dati punu sliku ishoda operacija (jer su mogući slučajevi troškovnog probijanja, kršenje ugovornih obaveza dobavljača i kooperanata, prekid saradnje sa zakupcima i negativno javno mnjenje). Zato se (a i zbog tehničko-tehnološkog zastarevanja), kalkulišu vanredni troškovi, troškovi česte modernizacije, i investicionog i tekućeg održavanja.

3.3.2. Finansijsko planiranje i sportski projekat

Plan je program u kojem su navedeni *osnovni elementi za postizanje cilja, a planiranje aktivnost* kojom se predviđa postizanje postavljenog cilja *putem svesnog ulaganja napora i sredstava, kako bi se najbolje iskoristili raspoloživi resursi*. Finansijski planovi se dele po ročnosti i uključuju još kreditne, devizne, i investicione planove finansiranja i planiranje neto-obrtnih sredstava. Finansijski plan je plan prihoda i rashoda, a donosi ga menadžment za kalendarsku godinu. Na kraju godine se podnosi izveštaj u vidu Završnog računa o izvršenju finansijskog plana. On se sastoji od plana potrebnih obrtnih sredstava, tokova gotovog novca i planova koji u novčanim pokazateljima prikazuju vrednost proizvodnje i prodaje (plan ukupnog prihoda, rezultata i ostatka dobiti), u vidu zbirnih bilansa: stanja, uspeha i tokova gotovine. Pomoću njih se ocenjuje finansijski položaj (snaga) sportske organizacije, tj. aktivnost, zatim rentabilnost i likvidnost. Finansijski plan i program sportske organizacije se sastavlja za određeni obim sportskih aktivnosti u željenom roku, i za organizovanje velikih sportsko-medijskih događaja (program na strani prihoda obično ima jednu ili par stavki, dok plan prihoda uključuje inventivnost menadžmenta za proširenje asortimana, što je uslovljeno tržišnim principom poslovanja).

Da bi principi finansijskog planiranja dali pune efekte u sportskoj delatnosti, moraju se striktno primeniti, a sport posmatrati kao bilo koju privrednu oblast. Imajući u vidu tržišni princip i međunarodnu konkurenciju, sportskoj delatnosti treba pružiti podršku i podsticaj kroz institucionalni okvir organizovanja, putem svih instrumenata i formi, poznatih u ekonomsko-finansijskoj teoriji i praksi.

Nakon što je izgrađen, sportskim objektom upravlja menadžment koji organizuje poslovanje u njemu kao što je: programiranje, upravljanje ljudskim resursom, proizvodnja sportskog rezultat, trudeći se da rashode svede na najmanju moguću meru i da implementira menadžment proces u okviru ograničenja koja su određena arhitektonskim projektom (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 93). Princip planiranja i izgradnje sportskog objekta se može izraziti funkcijom (Raič, Osnove sportskog menadžmenta, 1999, str. 151):

$$Plan S_p O_b = f(tk, tp, zk, fm)$$

gde je:

tk = trošak kapitala;

tp = trošak prihoda;

zk = zadovoljstvo korisnika, i

fm = funkcija menadžmenta.

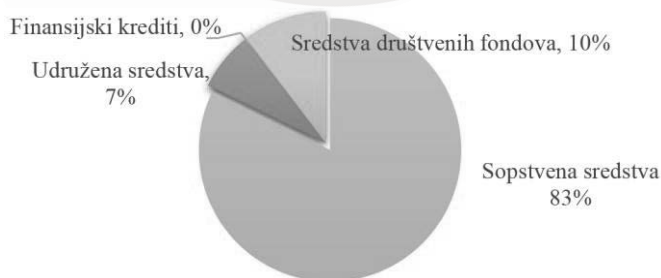
Pomoću ove funkcije se ostvaruju ne samo zacrtani planovi, već i sama misija sportskog objekta, kao rezultat sinergije navedenih faktora.

3.3.3. Finansiranje izgradnje sportskog objekta

Glavninu troškova sportskog projekta čini **kupoprodajna cena zemljišta, priprema lokacije, građevinske usluge, idejno rešenje objekta, ambijentalni (klimatski) uslovi, komunalno uređenje prostora i neki raznovrsni troškovi**. U početnoj fazi se oni odnose na: *pridobijanje lokacije i razvoj, pravne, arhitektonske (radni planovi, supervizija i građevinski zahtevi), konsultantske provizije, t epromotivne i javne troškove*.

Troškovi **izgradnje** su: *ugovori sa glavnim i ostalim izvođačima, građevinske dozvole i celokupna supervizija projekta*. Po završetku gradnje, uređenje, tj. troškovi spoljašnje i unutrašnje opreme i nameštaja iznose do 15% budžeta. Troškovi osiguranja i nepredviđeni izdaci se kreću oko 10% od ukupnih troškova. Vreme i troškovi građevinskih usluga su uslovljeni *ljudskim faktorom* (norme, proizvodnost), ali i *faktorima okruženja* kao što su odgovornost i bezbednost, uslovi rada i sindikalna struktura. Tipično više plate građevinskim radnicima organizovanim putem sindikata su pravilo u zemljama u okruženju; u domaćim uslovima više plate primaju neprijavljeni ili privremeno angažirani radnici. Neadekvatni uslovi rada i neredovne isplate zarada mogu prouzrokovati štrajkove, a restriktivne zaštitne mere, zbog ušteta – smrtnost i invalidnost, te isplatu naknada po osnovu odštetnog prava. Specifično radno vreme (noćni, produženi dnevni rad, dani vikenda i godišnjih odmora, praznici) i klimatski uslovi bitno utiču, pozitivno ili negativno na rokove završetka projekta. U svetu je pravilo da se odgovornost za probijanje troškova i rokova završetka projekta treba prevaliti na one koji su ih izazvali (za štrajkove su odgovorni sindikati), ali u domaćim uslovima ne postoji mogućnost finansijskog kažnjavanja nadležnih opštinskih institucija, zbog čestog kašnjenja izdavanja građevinske i dr. dokumentacije preko zakonskih rokova (ovaj lobi poskupljuje projekat, a nelegalni izdaci se iskazuju putem drugih stavki).

U primeru fitnes centra, troškovi za otvaranje iznose 87.425 € (donja tabela), i pokrivaju se iz sopstvenih izvora. Najveći deo troškova u iznosu od 52.225 € odnosi se na opremanje fitnes centra. Troškovi rekonstrukcije zgrade iznose 33.900 €. U ostale troškove spadaju troškovi promocije 1.000 € i 300 € za ostale, nespecifikovane troškove.



Slika 21. Izvori finansiranja investicija u sportskim, kulturnim i sl aktivnostima, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 174)

Analiza pokazuje da su dominantan izvor finansiranja izgradnje sportskih objekata zbog opadanja performansi socijalističke privrede (i finansiranja na teret budžeta) postala sopstvena sredstva, a kod privatno vođenih objekata, ne retko sopstvena sredstva čine 100% izvora finansiranja. Ova struktura izvora ne dopušta dejstvo finansijskog leveridža u sportu pa su ukupni izvori finansiranja dodatno opterećeni neefikasnom alokacijom.

Tabela 14. Struktura izvora finansiranja za sportsku investiciju

R.b.	Izvori finansiranja investicije	Iznos u €
1.	Sopstvena sredstva investitora	87.425
2.	Partneri	/
3.	Krediti	/
4.	Ostali izvori	/
UKUPNO:		87.425

Finansiranje izgradnje najvećeg broja sportskih objekata se vrši iz republičkog i opštinskog budžeta. Međutim, savremene metode finansiranja sa svrhom smanjenja budućih troškova poreskih obveznika, pomoću reprograma duga se sve više koriste u sportskoj praksi. Izvori finansiranja još mogu biti: dotacije države i obrazovnih institucija, tako da jača pravni aspekt finansiranja izgradnje i poslovanja sportskih objekata (zbog uključenja pravnih stručnjaka u upravljanje sportskim projektom), (Dugalić, 2005b, str. 236).

3.3.4. Savremeni modeli finansiranja sportskih objekata

Najveći deo sportskih objekata se u izgradnji i u tekućem poslovanju finansira delimično ili u celosti iz lokalnih i republičkih javnih prihoda, ili putem sponzorstva (naming partnera). Međutim, sport je već zahvatio proces privatizacije (novi klubovi se osnivaju u 100% vlasništvu, ili postepeno postaju većinski privatno vođeni), tako da je privatni kapital prisutan u nekoj od formi kao što su: *prodaja hartija od vrednosti (pre svega obveznica, osobito državnih), prodaja i rentiranje celog ili dela objekta privatnim kompanijama, prodaja prava imena (naming rights), promocija, iznajmljivanje ili prodaja pratećih sadržaja (npr. garderobnih ormarića, VIP i dr. sadržaja), prodaja parking mesta (ili garaža), saradnja sa trgovinskim lancima i hotelima, umanjenje poreza lokalnim izvođačima (putem emitovanja HOV) i slično*, (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b, str. 236). U praksi razvijenih zemalja postoje sledeće savremene **metode finansiranja izgradnje i poslovanja sportskog objekta**:

1. Naziv sportskog objekta može biti prodat privatnoj kompaniji (primer: za Carrier Dom u Sirakuzi, Njujork plaćeno je 2,75 mil. \$ od strane Carrier Corporation).
2. Prostor za promotivne poruke za vreme trajanja sportskog događaja može biti predmet kupoprodaje ako zakupci i vlasnici objekta traže visoku cenu pojedinačnog oglašavanja. Troškovi poslovanja i instalacije računarski upravljanje opreme za prenos događaja postaju sve veći, tako da je isplativije da se oni kupe delimično ili u celini (primer: za Baltimore's Memorial Stadium tekuće održavanje ove opreme je 360.000 \$ godišnje i u celosti je pokriveno iz prihoda od promotivnih poruka).

3. *VIP sedišta* u sportskom objektu za najpreglednije lokacije mogu da kupuju publika i kompanije, po sezoni (primer: *Texas Stadium*, sedište *Dallas Cowboy*; troškovi izgradnje finansirani su prihodom od prodaje VIP sedišta u visini od 19 mil.\$).
4. *Zajednička ulaganja* ili *joint ventures* između imaoca nepokretnosti (lokacija, građevinsko zemljište, građevina, oprema, trgovački ili ugostiteljski kapaciteti) i sponzora projekta mogu da se unesu u vlasnički udeo čime se formira tržišna vrednost objekta.
5. *Izdavanje obveznica* od strane organa javnih vlasti može da se koristi kao oblik finansiranja i ušesća u upravljanju objektom (najčešće od strane paravladinih struktura). Glavnica i kamata ovih HOV stvaraju korist investitoru kroz poresku snagu lokalne samouprave. Uopšte, državno finansiranje sportskih objekata deluje kroz društvene fondove, a iz dobiti koju ostvaruju poslovanjem, se isplaćuju dugovi i tekuće obaveze
6. Sponzor projekta može da poseže za *porezima* (npr. od poreza na hranu i piće, poreza na dodatu vrednost), *drugim parafiskusima* (kao što su bili doprinosi za OI u Sarajevu 1984, Univerzijadu u Beogradu 2009, i sl.), *boravišnim taksama* i sl. Prinos poreskih obveznica se tako obezbeđuje kroz dobit realizovanu kroz rast poreza (na obostranu korist, ili prosto putem poreskih olakšica). Poreske olakšice za ulaganje u fond iz kojeg će da se finansira izgradnja sportskog objekta je vid javne pomoći ka privatnim ulaganjima.
7. Finansiranje izgradnje sportskih objekata može da bude još kroz: *zajedničke sporazume između gradskih i regionalnih organa uprave i privatnog sektora* (tzv. *3P model*), *obrazovnih institucija* (tako se grade školske sale), *ustupanje bez nadoknade zemljišta za njihovu izgradnju*, i *putem pojedinačnih donacija i fondova* (ovaj metod finansiranja nije prisutan samo u Srbiji već i u svim uređenjima i regionima); primer: *Student Activities Centar, Chapell Hill, S. Karolina* i dr., (Farmer, Mulrooney, & Ammon, 1996).

Poreski izvori korišćeni za finansiranje izgradnje sportskog objekta su višestruki, a kako se u strukturi finansiranja izgradnje investitor oslanja uglavnom na njih, treba znati da je za državu (opštinu) ovo samo još jedna stavka u godišnjem budžetu za koju konkurišu vitalnije društvene usluge i sektori. Nedostatak ovih izvora je taj što godišnji raspored budžeta može da bude ugrožen manjkom prihoda (slabijom naplatom) ili povećanjem ugovornih obaveza opština. Sa druge strane, pored pokrića troškova investiranja i poslovanja, privatni sportski objekti mogu doprineti izdvajanju za budžetsku (javnu) potrošnju, iz kojih se finansiraju upravo nerentabilni sportski objekti u društvenom vlasništvu. Na ovim principima (podele rizika i dobiti) je zasnovan i tzv. PPP (*Public-Private Partnerships*) model partnerstva privatnog i javnog sektora, kao projektna forma finansiranja sportskog objekta.

3.4. Planiranje novčanih tokova i bilansi tokova gotovine

Novčani tok predstavlja tok gotovine organizacije; a razlikuje se bruto gotovinski tok (novčani tok priliva i odliva) i neto gotovinski tok (kao razlika između odliva i priliva gotovine). U strukturi novčanog toka mogu biti zastupljeni prilivi i odlivi po osnovu finansiranja, pa projekcije imaju oblik "posle (vrednost sopstvenog kapitala) ili pre servisiranja dugova (vrednost sopstvenog i tuđeg, tj. ukupnog kapitala)". Koncept *cash flow* je nastao i koristio se radi procene HOV sredinom prošlog veka, a postepeno dobija širu primenu.

Strukturu novčanog toka čine: 1/ neto dobitak, 2/ amortizacija, i 3/ troškovi (bez dugoročnog rezervisanja), tj. dugoročne obaveze (povećanje i smanjenje), trajna obrtna sredstva i investicije u osnovna sredstva. Novčani tok predstavlja višak prihoda nad rashodima organizacije, po umanjenju poreza na dobit, a *može se koristiti za*: investiranje u osnovna sredstva; refinansiranje prispelih dugoročnih obaveza, isplatu dividendi i učešća u dobiti; kao i za povećanje obrtnih sredstava: isplata kratkoročnih obaveza, ulaganje u zalihe, povećanje rezervi novčanih sredstava i profitabilno plasiranje sredstava. Sportske organizacije koje imaju veću imovinu vrednuju značaj stalnog priliva gotovine kako bi isplatili dobavljače, kreditore i zaposlene (a ako su udružene, obavezne su po zakonu da podnose izveštaje o gotovinskom novcu). Priliv se događa periodično (u vidu naplate članarine, dotacija iz budžeta i sponzorskih donacija), a ukoliko je i dovoljan da pokrije potrebe – neredovan je i ostvaruje se u periodu dugom nekoliko meseci (dok periode priliva treba uskladiti prema troškovima). Profesionalnim poslovanjem sportskih organizacija *troškovi postaju redovni, veća zaposlenost iziskuje isplate u jednakim vremenskim intervalima, te neispunjavanje obaveza može prouzrokovati ozbiljne posledice*.

Za potrebe analize rentabilnosti potrebno je prvo projektovati ekonomski tok. To je tabela koja sadrži informacije o onim poslovnim aktivnostima koje utiču na ekonomski tok sportskog projekta. Direktni efekti sportskog projekta se izražavaju pomoću novčanih kategorija kao što su: ***prilivi gotovine (primici), odlivi (izdaci) i neto prilivi***:

Tabela 15. Model obračuna priliva i odliva u sportskom projektu (Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, 1989), (Dugalić, Lazarević, & Sobek, 2012)

$N^e P n^e = P n^e - I n$	$N^e P$ = neto priliv u ekonomskom toku sportskog projekta, P^e = priliv u ekonomskom toku sportskog projekta, I^e = izdaci (odlivi) novčanog toka projekta, n = godina veka projekta, $n=0 \dots, t$.
---------------------------	--

3.4.1. Ekonomski i finansijski tok

Sve glasniji zahtev za efikasnijim usklađivanjem toka gotovine u sportu u svim segmentima nastaje zbog potrebe dužeg servisiranja procesa sa odloženim (nikakvim ili veoma kratkim) sportskim efektom. Finansijsko planiranje i kapitalno budžetiranje u sportu ima vremenski raspon od jednog događaja, sezone, godišnjeg (olimpijskog) ciklusa i višegodišnjih (decenijskih) priprema (tj. ulaganja), do teže definisanog vremenskog roka dobijanja efekata (od jednog događaja do koncentracije resursa i stvaranja tradicionalnih obeležja i sportske marke). Ove premise otvaraju široka područja upravljanja resursima u sportu: potrebu ulaganja zbog rasta i razvoja, te problem kapitalizacije na sportskom efektu.

Tabela 16. Ekonomski tok projekta, primer 1

R.b	Stavke/godini u €	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	<i>Prihod</i>						
1.1	Ukupan prihod	112800	111360	122900	133700	139500	146200
2.	<i>Rashod</i>	114093	107190	100972	100764	100556	100338
2.1	Ukupna ulaganja	36225	6000	/	/	/	/
2.2	Direktni materijalni troškovi	19100	19100	19100	19100	19100	19100
2.3	Troškovi zarada	45000	69000	69000	69000	69000	69000
2.4	Nematerijalni troškovi	1000	500	500	500	500	500
2.6	Porezi i doprinosi	1200	1200	1200	1200	1200	1200
2.7	Kamate	1368	1140	912	684	456	228
2.8	Ostali troškovi	10200	10250	10260	10280	10300	10310
3.	<i>Neto efekti (1-2)</i>	-1293	4170	21928	32936	38944	45862
4.	<i>Neto efekti kumulativno</i>	-1293	2877	24805	57741	96685	142547

U gornjem primeru, zbog nedostatka sopstvenih sredstava postoji mogućnost uzimanja kredita za osnovna sredstva u vrednosti od 18.000 € (što je 50% od predviđenog iznosa za ulaganje u osnovna sredstva). Prognoza visine tuđih izvora finansiranja se provodi zbog potrebe poistovećivanja sopstvenog kapitala sa pozajmljenim, kako bi se izračunao faktor finansijskog leveridža (efekat na prosečnu cenu interno korišćenog kapitala). Sledi primer ekonomskog toka još jedne sportske investicije (din):

Tabela 17. Ekonomski tok projekta, primer 2

Opis	2005	2006	2007	2008-2019	2020
Ukupan prihod	-	963.880	1.927.760	1.927.760	1.927.760
Ostatak vrednosti projekta	-	-	-	-	1.483.760
UKUPNOPRILIVI	-	963.880	1.927.760	1.927.760	3.411.520
Ulaganje u osnovna sredstva	2.687.568,00	4.031.352,00	-	-	-
Ulaganje u obrtna sredstva	129.256,80	193.885,20	-	-	-
Tekući troškovi	-	246.706,10	493.412,30	493.412,30	493.412,30
Plate, bruto	-	57.309,70	114.619,50	114.619,50	114.619,50
Izdvajanje iz dobiti	-	91.541,40	183.082,90	183.082,90	183.082,90
Izdvajanje za rezerve	-	22.759,40	45.518,90	45.518,90	45.518,90
Izdvajanje za dividende	-	2.157,60	4.315,30	4.315,30	4.315,30
Za ostale namene	-	30.132,50	60.265	60.265	60.265
UKUPNO ODLIVI	2.816.824,80	4.675.843,90	901.213,90	901.213,90	901.213,90
Σ NETO PRILIVI	-2.816.824,80	-3.712.043,90	1.026.546,10	1.026.546,10	2.510.306,10

Finansijski tok

Analiza ekonomskog toka se provodi još tokom definisanja kriterijuma razvoja organizacije, a dopunjava se analizom *cash flows*-a i analizom rentabilnosti, putem bilansa uspeha organizacije. *Cash flow (funds flow)* je tok izvora sredstava, a počiva na bilansima stanja organizacije koji se posmatraju u dva ili više obračunskih perioda. Putem njega se prate sva povećanja i smanjenja bilansnih pozicija, a izračunava se na sledeći način:

Raspoloživi finansijski tok = Neto dobitak (posle oporezivanja) + Amortizacija – Rast neto obrtnih sredstava + Uloženi kapital

Izdatke u novčanom toku sportskog projekta čine troškovi: oglašavanje, primanja zaposlenih, izvršene usluge, repromaterijal..., a obim prihoda (prilivi) će zavisiti od kompetencija menadžera da usaglasi sportski program u sportskom objektu tako da obezbedi zadovoljstvo svih korisnika sportskog objekta (sponzora, sportista, posetioca, društva, i dr. (Dugalić, 2007b, str. 99). U donjoj tabeli prikazan je finansijski tok projekta na primeru novog fitnes centra. Finansijski tok pokazuje da će se za šest godina kumulativno ostvariti 147.735 €, što ukazuje na isplativost ovog projekta.

Tabela 18. Finansijski tok projekta

R.b	Stavke/godina	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	<i>Prihod</i>						
1.1	Ukupan prihod	112.800	111.360	122.900	133.700	139.500	146.200
2.	<i>Rashod</i>	112.525	106.050	100.060	100.080	100.100	100.110
2.1	Ukupna ulaganja	36.225	6.000	/	/	/	/
2.2	Direktni materijalni troškovi	19.100	19.100	19.100	19.100	19.100	19.100
2.3	Troškovi zarada	45.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000
2.4	Nematerijalni troškovi	1.000	500	500	500	500	500
2.5	Obaveze prema izvorima finansiranja	/	/	/	/	/	/
2.6	Porezi i doprinosi	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
2.7	Ostali troškovi	10.200	10.250	10.260	10.280	10.300	10.310
3.	<i>Neto efekti (1-2)</i>	475	5.310	22.840	33.620	39.400	46.090
4.	<i>Neto efekti kumulativno</i>	475	5.785	28.625	62.245	101.645	147.735

Likvidnost

Ako se u sportskom objektu putem redovnog poslovanja u svakom momentu podmiruju sve dospele finansijske obaveze (bilo u tekućem poslovanju ili planiranoj izgradnji sportskih objekata), sportska organizacija posluje likvidno (u trenutnoj poziciji ili na neki određeni kraći ili duži rok). Kad su neto prilivi u finansijskom toku projekta pozitivni, *projekat je u stanju da podmiruje sve dospele obaveze i da pri tom ostvaruje višak, tj. akumulaciju*, što znači da je projekat iz primera sa aspekta likvidnosti prihvatljiv za izvođenje.

3.5. Ocena efikasnosti ulaganja u sportske objekte

Finansijski aspekt projekta razlikuje statički i dinamički pristup oceni projekta. Pored *statičkih* (relativnih) pokazatelja tržišno–finansijske ocene projekta dobijenih poređenjem (pomoću racio brojeva), u praksi se često koristi metod perioda (roka) povraćaja investicionih ulaganja. Prednost metode je da akcentuje *brz povraćaj sredstava, a na taj način se podstiče i likvidnost organizacije.*

3.5.1. Metod roka povraćaja, neto sadašnje vrednosti i interna stopa prinosa projekta

Metod roka povraćaja sportskog projekta: vreme povraćaja investicije se računa prema:

Tabela 19. Model obračuna gotovinskog toka sportske investicije (računski i uz pomoć finansijskih tablica), (Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, 1989)

Nn $I = \sum_{t=0} (PG_t - OG_t) = \sum_{t=0} NGT_t \quad \text{ili}$	I $t = \frac{I}{P-T} \quad \text{ili}$	$t \quad e \quad tp \quad ep$ $\sum TI_n = \sum NP_n$ $n=0 \quad n=0$
<u>gde je:</u> I= visina investicionog uloga PG _t = vrednost gotovinskog priliva u god. t OG _t = -vrednost gotovinskog odliva u god. t N = period povraćaja investicionog projekta NGT _t = neto gotovinski tok (razlika vrednosti priliva i odliva gotovine) u god. t	P=godišnji prihod T=godišnji troškovi	TI ^e = Σ investicije u ekonomskom toku NP ^{ep} =neto primici u ekonomskom toku u vremenu poslovanja projekta, tp= razdoblje povraćaja investicijskih ulaganja projekta, n = godine veka projekta.

Primer 1

Sredstva uložena na potpuno opremanje i rekonstrukciju sportskog objekta iz primera iznose u prve 2 godine 77.225 €. Procenjeno je da troškovi realizacije neće preći 45%, a razlika između prihoda i troškova realizacije daje priliv za određenu godinu. Iz primera 1 se može zaključiti da se ukupne investicije otplaćuju u šestoj godini poslovanja sportskog objekta, a u primeru 2, devete godine od izgradnje objekta.

Tabela 20. Obračun roka povraćaja sportskog projekta, primer 1

Godina	Ukupna ulaganja	Prilivi	Neotplaćeni deo ulaganja
1.	71.225	15.339,5	55.885,5
2.	6.000	1.893,1	59.992,4
3.	/	8.263,75	51.728,65
4.	/	14129	37.599,65
5.	/	17622	19.977,65
6.	/	21.414,25	/

Tabela 21. Obračun roka povraćaja sportske investicije, primer 2

Godina	Investicijska ulaganja	Neto ukupni prilivi	Nepokriveni deo investicijskih ulaganja
2017	2.816.824,80	-	2.816.824,80
2018	4.225.237,20	-	7.042.062,00
2019	-	1.026.546,10	6.015.515,90
2020	-	1.026.546,10	4.988.969,80
2021	-	1.026.546,10	3.962.423,70
2022	-	1.026.546,10	2.935.877,60
2023	-	1.026.546,10	1.909.331,50
2024	-	1.026.546,10	702.785,10
2025	-	1.026.546,10	+503.760,70

Uz pomoć *dinamičkog metoda* ocene sportskog projekta, se sagledava celokupno vreme investiranja i poslovanja sportskog objekta. Ova ocena uspešnosti projekta se može provesti pomoću metode interne stope rentabilnosti (prinosa) na angažovana sredstva i metode neto sadašnje vrednosti sportskog projekta (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 101).

Metod neto gotovinskog toka i neto sadašnja vrednost sportskog projekta

Tabela 22 Kapitalizacija vrednosti u sportskom projektu (Dugalić, 2005b, str. 176)

$$k \text{ (sadašnja kapitalizovana vrednost)} = \frac{P_n \text{ (godišnji iznos koji se svodi na sadašnju vrednost)}}{(1+i)^n} \quad \text{ili:}$$

Tabela 23 Model obračuna neto sadašnje vrednosti sportskog projekta (Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, 1989).

$NSV = \sum_{t=0}^N NGT_t a^{-t}$ <u>gde je:</u> G_t = vrednost priliva gotovine u godini t, OG_t = vrednost odliva gotovine u godini t, n = period eksploatacije investicijskog projekta, i = diskontna stopa, NGT_t = neto gotovinski tok u godini t, a = diskontni faktor za diskontnu stopu i (vrednosti iz finansijskih tablica).	Ako su neto gotovinski tokovi konstantni u periodu n, sadašnja vrednost se računa iz: $(1+i)^n - 1$ $NSV = NGTn \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$ Inače se njihova sadašnja vrednost računa prema: $So = \sum_{n=0}^t \frac{NPn^e}{(1 + \frac{p}{100})^n} \text{ ili } \sum_{n=0}^t NPn^e \Pi p^n$ So = neto sadašnja vrednost, NP^e = neto prilivi u ekonomskom toku projekta, P = individualna diskontna stopa organizacije, n = godina u veku projekta, $n = 0, \dots, t$
---	--

Prednost ovog modela je što se u obzir uzimaju ceo vek projekta i vremenske preferencije (očekivanja). Nedostatak je što se njime meri samo aposlutni efekat na finansijsku podlogu sportskog projekta, dok ostaje nepoznata *visina ulaganja koja je neophodna kako bi se ostvarila sadašnja vrednost sportkog objekta*. Ovaj problem može da se otkloni izračunavanjem tzv. relativne neto sadašnje vrednosti sportskog objekta.

$$R_{so} = \frac{S_o}{T_{io}}$$

Tabela 24. Obračun relativne sadašnje vrednosti sportskog projekta

Elementi		Diskontna stopa 6%
S_o	Sadašnja vrednost projekta = Investicioni troškovi x diskontni faktor	25.730.167,60
Ti_o	Sadašnja vrednost investicija	6.802.897,60
R_{so}	Relativna sadašnja vrednost projekta	3,78

Poređenjem neto priliva iz novčanog toka sportskog projekta u odnosu na ukupne investicije iz primera, prikazane tabelom 24, dobija se pokazatelj rentabilnosti koji je pozitivan (>0). To znači da će na kraju veka trajanja sportskog projekta posle pokrića izdataka, još uvek stopa akumulacije biti visoka (iznositi će 3,78 a govori da će ovaj projekat na kraju svog veka biti isfinansiran sopstvenom akumulacijom jednake početne vrednosti).

Metod interne stope rentabilnosti ili prinosa sportskog projekta

Ovaj pokazatelj je relativna mera efikasnosti ulaganja u sportski objekat i pokazuje prosečnu godišnju stopu akumulativnosti, ali ne daje podatak o apsolutnom iznosu akumulacije, te se kombinuje sa metodom neto sadašnje vrednosti projekta. Drugim rečima, stopa 12,61% iz primera je maksimalno prihvatljiva prosečna, realna godišnja stopa na celokupne izvore finansiranja (pod pretpostavkom da se dospele obaveze po osnovu kamata otplaćuju kroz celo vreme trajanja sportskog projekta). Ovaj metod ocene je koristan u komparativnoj analizi (kod više izbora) ako se porede projekti koji konkurišu za ista sredstva investitora.

Tabela 25. Model obračuna interne stope prinosa sportskog projekta, uz pomoć računskog modela i finansijskih tablica (Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, 1989)

N $0 = \sum_{t=0}^N NGT_t (1+r)^{-t}$	$0 = \sum_{n=0}^t \frac{NP_n}{(1 + \frac{pr}{100})^n}$ NPn^e = neto prilivi u ekonomskom toku projekta, p^r = interna stopa prinosa organizacije, n = godina u veku projekta, a n = 0, ..., t.	$0 = \sum_{i=0}^t NP_n II_p^n r$
---	---	----------------------------------

Tabela 26. Primer obračuna kamatne stope (interne stope rentabilnosti) koju sportski projekat može da podnese ukoliko se u celosti finansira iz kredita (metod interpolacije)

Kamatna stopa	Sadašnja vrednost NP
6	25.730.167,60
7	2.642.062,90
8	2.050.034,30
9	1.517.861,80
10	1.038.557,70
11	606.046,60
12	215.045,20
13	-139.098,00
12,61 (interpolacija)	0,00

3.5.2. Komparativna analiza ulaganja u sport

Komparativna ocena dva ili više projekata i donošenje odluke o izboru podrazumeva poređenje projekata prema rezultatima ocene dobijenim statičkim i dinamičkim metodom. U navedenom slučaju samo ROI pokazatelj ide u prilog izbora projekta za fitnes centar. Analizirajući problematiku otvaranja novog fitnes kluba, može se doći do saznanja da je veoma isplativo investirati ne samo u fitnes centre za rekreativno bavljenje sportom, već i u kompletne centre mešovitog tipa, koje pored građana mogu koristiti i profesionalni sportisti u cilju poboljšanja svoje fizičke pripreme i održavanja kondicije (šire određen ciljni segment). Ovi centri mogu biti veoma interesantni za manje klubove koji nemaju dovoljno finansijskih sredstava da otvaraju sopstvene teretane čime se ciljna grupa značajno uvećava. Analiza isplativosti osnivanja novog fitnes centra, uz dobru marketinšku strategiju može biti primer i osnova za pozitivno razmišljanje u pravcu omasovljavanja rada na ličnoj fizičkoj pripremi, a ujedno i primer kako razne vrste sportova koji nisu srodni (rad na masi i snazi – rukomet, fudbal, košarka, vaterpolo...), mogu uspešno korespondirati. *Ovim se dokazuje da investiranje u sport može biti finansijski isplativo uz ostvarenje i drugih indirektnih, nematerijalnih koristi (imidž, reputacija, građenje dobrih međuljudskih i medijskih odnosa, edukacija i dr. društvene koristi).*

Tabela 27. Komparativna ocena alternativnih investicionih opcija

Metod	Projekat za novi fitnes centar: pokazatelj za 1.g.	Projekat 2*
<i>Σ prihod/Σ investicije</i>	112.800/87.425=1,29	20500/7000=2,9
<i>Odnos uložених tuđih sredstava na 1 rsd sopstvenih</i>	0, alternativno 1:1	-
<i>Razdoblje povraćaja investicijskih ulaganja</i>	4 god i 6 m.	3 god. i 8 m
<i>Bruto dobit po € investicija</i>	0,31	0,29

3.5.3. Sportske investicije i preduzetnička inicijativa

Odlučivanje o ulaganju u sportske investicije može biti veoma kompleksno. Prema predloženim projektima od strane Instituta za MSP (Grupa autora, 2004), kriterijumi za izbor mogu značajno uticati na konačno opredeljenje. Ako se npr. u oceni izabere kriterijum - broj novozaposlenih radnika, odluka ide u prilog košarkaške škole sa pratećim sadržajem. Ako je kriterijum najmanje ulaganje kapitala, onda se investitor nikada ne bi odlučio za taj program već za školu plivanja (ovaj projekat ima takođe i najkraće vreme povraćaja kapitala). Najmanju godišnju bruto dobit daje sportski dečji vrtić (što je logično), a najveću škola košarke. Konačno ako se za kriterijum u odlučivanju izabere bruto dobit po jedinici ulaganja, onda je to definitivno škola plivanja (5,47 €), a najmanja bruto dobit bi bila kod natkrivenog teniskog centra, košarkaške škole, fitnes centra i sportskog vrtića (Tabela 28). Utvrđivanje ranga za izvođenje kod izbora

između više srodnih projekata se zato provodi metodom eliminacije (komparativna analiza), ili kombinovanjem 2 ili više metoda u poređenju. Ako bi izbor bio najbrži rok povraćaja i najveća bruto dobit po jedinici ulaganja, onda bi to bila škola plivanja, škola fudbala a zatim plivački klub. Ako investitor u izboru preferiše kriterijum nižih ulaganja i bruto dobit po jedinici ulaganja, odlučiće se ponovo za školu plivanja, školu fudbala, plivački klub i eventualno za porodični izletnički centar.

U svakom slučaju najbolju meru poređenja kod rangiranja sportskih investicija po funkcionalnom kriterijumu, daju pokazatelji dobijeni dinamičkim metodama: rok povrata investicije, njegova neto sadašnja vrednost (ili neto gotovinskog toka), i interna stopa prinosa (rentabilnosti). U oceni društveno-ekonomske efikasnosti ovih sportskih investicija treba se još rukovoditi efektima na stvaranje društvene akumulacije (visoka), zaposlenost (niska), iskorišćenje slobodnih kapaciteta (nepovoljni), ekološku ocenu i sl.

Tabela 28. Komparativna analiza parametara ocene kod alternativnih ulaganja u sport

Rekreacija i sport	Broj radnika	Ulaganje kapitala	Rok povraćaja	Godišnja bruto dobit €	Bruto dobit po 1 € investicija
<i>Škola plivanja</i>	3	2.250	5 meseci	12.000	5,47
<i>Plivački klub</i>	8	25.000	7 meseci	104.000	4,16
<i>Košarkaška škola s pratećim sadržajem</i>	17	960.000	4 god., 6 m	277.500	0,29
<i>Škola fudbala</i>	5+6	26.000	7 meseci	113.650	4,36
<i>Sportski dečji vrtić</i>	3	26.500	3 god., 11 m	8.000	0,30
<i>Fitness centar</i>	3	7.000	3 god., 8 m	20.500	0,29
<i>Porodični izletnički centar</i>	6	61.000	1 godina	125.000	2,05
<i>Natkriveni teniski centar</i>	5-7	140.000	5 godina	34.000	0,25
<i>Proizvodnja sportske obuće i lopti</i>	10	195.000	3 god., 6 m	78.500	0,40

3.5.4. Efekat sportske investicije na društvo

U investicionom odlučivanju, menadžment pored tržišno-finansijske ocene mora uzeti i *društvene efekte, troškove i koristi* (tzv. *eksterne ekonomije*) koji su pokrenuti tim faktorima (kroz ekologija/benefit analizu, analizu održivosti i sl.), pri čemu se mogu koristiti oba modela (statičan i dinamičan). Pristup pomoću racio brojeva (statički metod) se koristi da bi se izračunali pokazatelji doprinosa sportskog projekta na stvaranje društvene akumulacije, a za njihovo izračunavanje se koriste podaci iz bilansa: uspeha i tokova gotovine projekta uz pomoć donje formule (Dugalić, 2005b, str. 179). Kako je $DA > 0$ (0,13) projekat za otvaranje sportskog objekta se saovog aspekta može smatrati prihvatljivim.

$$DA = \frac{PF+P}{TI} = \frac{11.658}{87.425} = 0,133$$

DA – Efekat na stvaranje akumulacije i fondovi (10.458 €)

P – Porezi (redovni = 1.200 € + izdobiti = 10.458 €, ukupno = 11.658 €)

TI – Ukupne investicije u ekonomskom toku (87.425 €)

Ekonomska efikasnost projekta je cilj investitora i lokalne (regionalne) zajednice. Visina ovih efekata je određena: veličinom (kapacitet) objekta, namenom, i funkcijama koje vrši. Ako sportski objekat služi profesionalnom sportu (za proizvodnju sportskih programa), velike lepeze učesnika i ostalim vidovima zabave (kao što su koncerti i sl.), on može stvarati novu vrednost kao podstrekač prihoda u lokanim okvirima. Zona privlačenja posetioca je veoma raznolika (ona može biti od 8-10 gradova za jedan objekat od regionalnog značaja), nekoliko km do više stotina km (u urbanom/ruralnom području). Gravitaciona zona je pod uticajem standarda građana, razvijene putne mreže, transporta i informatike, i razlikuje se prema tipu objekta i sportskoj grani. Na bazi ovih efekata se konstruišu objekti višestruke namene (po uzoru na rimske terme), koji privlače dodatnu potrošnju i prihod, čime posredno stimulišu lokalnu ekonomiju (npr. *Madison Square Garden, N. York*). Krajnji efekat je u forsiranoj brzini kojom prihodi domaćinstva cirkulišu na lokalnom nivou putem efekta multiplikacije (on je u zemljama EU-3,5 a u velikim gradovima drugih zemalja 3 puta, a u Beogradu cilj je 2,5 puta).



Slika 22. Primer opremljenosti fitnes centra namenjenog sportistima i lokalnom stanovništvu

Ulaganja i prihodi u sportskom objektu lokalno i šire, stvaraju novu vrednost i tokove novca, kroz rast zaposlenosti i rast javnih prihoda. Ovi prihodi se mogu multiplikovati kroz medijske prenose sportskih događaja, dolaskom posetioca kao turista iz šireg okruženja (kao što su gostujući navijači koji troše novac u sedištu sportskog objekta), njihovo trošenje novca na usluge prevoza, ishranu, zabavne sadržaje, prenoćišta... Manji sportski objekti se uglavnom grade zbog lokalnih korisnika, dok su posetioci iz udaljenih regiona, koji posećuju sportski objekat, i svojim prisustvom doprinose atraktivnosti programa, sekundarni izvor prihoda. Pri tome ekonomska efikasnost lokalne zajednice opada kada domaći posetioci troše novac na ostale forme zabave u drugim gradovima, ako u blizini nema sportskog objekta koji može zadovoljiti njihove specifične potrebe (Dugalić, 2007b, str. 106).

U fitnes centru iz primera, pored rekreativnog programa, kao dopunski efekat i korist za društvo, može biti organizovanje nekih oblika nadmetanja u rekreativnim aktivnostima, predavanja na temu estetike, kozmetike, ishrane i sl., pri čemu se po potrebi povremeno mogu angažovati kompetentni stručnjaci iz tih oblasti. Takođe, sportske projekte, objekte i programe, predstavnici lokalne samouprave koriste za brojne aktivnosti kako bi dosegli školski uzrast korisnim sadržajima. Tako npr. Gradska skupština (Beograd), promoviše niz besplatnih sportskih programa i sportskih škola za vreme trajanja letnjeg (na lokalitetu Ada Ciganlija) za sportove: plivanje, klizanje, tenis, boks, ritmičku gimnastiku..., i zimskog raspusta (npr. "Igre bez granica na ledu"). Ostali gradovi u Srbiji treba da slede taj primer. Pored socijalne dimenzije, ovde se najmlađoj populaciji pored radnih i pozitivnih navika, razvija ljubav prema sportu, što je osobito korisno tokom njihovog daljeg psihofizičkog razvoja (Dugalić, 2007b, str. 107).



3.6. Finansiranje tekućeg poslovanja, budžetiranje i kontrola

Sportske usluge koje se u sportskom objektu nude posetiocima su obogaćene dodatnom ponudom kao što su: smeštaj, ishrana i zabava, pa troškve ovih aktivnosti treba unapred planirati. *Finansijski plan* događaja ovisi o vrsti događaja i izabranim ciljevima (npr. festival sa besplatnim programom ili sportska utakmica s kupljenim ulaznicama, sponzorisana priredba naglašenog sportskog ili socijalnog karaktera, estradni doživljaj, jednodnevno ili višednevno vreme trajanja, namena prihoda, profitna ili dobrotvorna motivacija...). Plan usluga sportskog objekta ima sledeće osnovne grupe:

- *usluge koje se ostvaruju izlaganjem (marketinške usluge),*
- *snabdevanje repromaterijalom,*
- *usluge obezbeđenja objekta i učesnika,*
- *usluge održavanja sportskog objekta i opreme, i*
- *poslovanje restorana ili bifea (ugostiteljske usluge).*

3.6.1. Budžet, planiranje ukupnog prihoda, bilansi i raspored budžeta

Budžetiranje

Upravljanje budžetom provodi lice zaduženo za finansije, koje ima sposobnosti da planira, obračunava i kontroliše sve finansijske aspekte u organizaciji. Osnovno pitanje u budžetiranju sportskog objekta je koliko je novca potrebno za izgradnju i/ili tekuće poslovanje, i koliko (kako) može da se pribavi. Ovo je složen proces koji ima elemente:

- *Projekciju budžeta* (troškova: pribavljanja lokacije, idejnog rešenja, konstruisanja, izgradnje, opremanja, sportske opreme i finansiranja);
- *Troškove otvaranja i početnog poslovanja, te marketinškog budžeta;*
- *Troškove poslovanja tokom prve godine veka sportskog projekta;*
- *Prognozu prihoda i ostalih finansijskih kategorija* (dobiti, gubitaka i sl.).

Izvori prihoda sportsko-zabavnih kompleksa su: ***prodaja ulaznica i usluga, iznajmljivanje objekta i opreme, koncesije i prihodi od parkirališta.*** Najveću stavku u strukturi prihoda treba da čine ustupanje prava prodaje hrane, pića i dr. robe u sportskom objektu (sportska odeća, obuća, rekviziti, suveniri, štampa...). U svetu se relativno najveća stopa profita u sportskom objektu ostvaruje od nesportskih usluga kao što su prihodi od parkirališta pa bi se u Srbiji mogao slediti ovaj primer. Stopa profita od toga može biti vrlo visoka; iznosi od 30-40%, ovisno o veličini parking prostora i dinamici održavanja sportskih događaja, zbog niskih početnih i tekućih troškova (izgradnja i poslovanje) u parkirališnoj zoni. Gornja stopa profita ostvarenog od usluga parkiranja ovisi o blizini javne putne komunikacije, konkurentskih parkirališnih zona i tehnike poslovanja (automatizacija, spratno parkiranje, pripadajuće zemljište ili podzemni nivoi oslobođeni ovih troškova). Kako su troškovi ljudskog rada i poslovanja uopšte u porastu, neophodna je iscrpna analiza (obračun parkirališnih površina za objekte tipa: stadion, je prikazan ilustracijom).

Za kapacitet objekta od 75.000 sedišta; pretpostavka da 50% posetilaca koristi javni prevoz, a 50% automobil; parkirališna površina računa se prema: $37.500 : 3$ lica prosečno po kolima = 5.000-10.000 parking mesta; za 1 parking mesto potrebno je cca = $12m^2$, sa među prostorom min $24m^2$ (npr. švedski propisi); ili $120.000m^2$, ako je spratno parkiranje, potrebno je oko 600a. U gusto naseljenim gradovima, parkiranje je kompjuterizovano putem čak 5 pokretnih mehanizama leptir sistemom (Kina), što značajno umanjuje potrebu za zemljištem.

Kod sportskog objekta u privatnom vlasništvu (fitnes klub sa preovlađujućom – neopipljivom uslugom) struktura prihoda je značajno drugačija, kako sledi:

Tabela 29. Struktura asortimana i projektovanje prihoda za fitnes centar iz primera

R.b.	Prihodne jedinice	Jed. mere	Plasman					
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Teretana	€	61.040	51.000	47.000	48.500	50.000	52.300
2.	Sauna	€	14.200	9.200	17.000	21.600	21.600	23.600
3.	Đakuzi	€	11.560	9.560	13.800	13.800	11.400	12.600
4.	Aerobik	€	26.000	24.200	30.000	36.000	42.000	45.000
5.	Kozmetički salon	€	/	17.400	15.100	13.800	14.500	12.700
UKUPNO:			112.800	111.360	122.900	133.700	139.500	146.200

U sportskom objektu iz gornjeg primera, najveći prihod se ostvaruje od teretane i aerobika a najmanji od kozmetičkog salona i đakuzija, što je logično jer ove usluge predstavljaju samo dopunu osnovnom asortimanu.

Bilans stanja je dokument i deo Završnog računa, statičnog karaktera (pokazuje presek stanja imovine na određeni dan tj. na kraju poslovne godine). On se projektuje na bazi postojećih ili planiranih rezultata, i pokazuje stanje (aktive) i izvora sredstava (pasive) po godinama veka projekta, u tabelarnom prikazu.

Bilans uspeha pokazuje kako je sportska organizacija upravljala svojom i poverenom joj imovinom. Ovaj bilans je dinamičkog karaktera, i sastoji se od prikaza prihoda i rashoda i njihovih delova tokom jedne poslovne godine. Višak prihoda nad ostvarenim rashodima pokazuje rezultat (dobit, a ako izostane onda gubitak, koji se pokriva iz rezultata ostvarenog narednih godina). Podlogu za obračun i raspodelu ukupnog prihoda pruža pojedinačna i zbirna kalkulacija. Projekcije ukupnog prihoda se dobiju množenjem planirane proizvodnje sportskih proizvoda/usluga realizovanih po prodajnim cenama. Rezultat nastaje kao razlika između rashoda i prihoda (i koji treba da je pozitivan), se raspodeljuje prema konkretnim uslovima poslovanja sportskog objekta u okviru sportske delatnosti i institucionalnim uslovima proizvodnog okruženja u zemlji. Kod raspodele se polazi od pretpostavke da nema nedovršene proizvodnje, a institucionalni uslovi determinišu samu raspodelu (na primeru iz Tabele 30, godišnja bruto poslovna dobit je iznosio od 3 % - 26,63 % ukupnog prihoda).

Raspored dobiti: Po završetku poslovne godine, izradi završnog računa, i umanjenju dobiti za porez iz dobiti (20%), dobit se u primeru deli na sledeći način: 50% dobija vlasnik – osnivač, a 50% sredstva ostaje na neraspoređenim sredstvima za nepredviđene troškove. Kako se reinvestiranje dobiti preporučuje u minimalnom 5% iznosu, za očekivati je da će procenat biti višestruko veći; i da će se koristiti mogućnost umanjenja

poreza na dobit po osnovu reinvestiranja, tako da se planira ukupno opterećenje poreza na dobit oko 10% od bruto dobiti. Kod raspodele dobiti se uvažava princip da se deo reinvestira, a ostalo raspodeli osnivaču i jednim delom zaposlenima prema doprinosu ostvarenja rezultata (kao varijabila). U analizi rentabilnosti se početna ulaganja (trošak prvobitne investicije za kupovinu i opremanje objekta) uzimaju u obzir i porede sa planiranim/ostvarenim prihodima.

Tabela 30. Planiranje prihoda i rashoda i sastavljanje probnog bilansa uspeha

R.b.	Bilans uspeha, u €	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Ukupan prihod	112.800	111.360	122.900	133.700	139.500	146.200
2.	Ukupan rashod	7.910	97.918	97.875	97.520	97.460	97.265
2.1	Direktni materijalni troškovi	19.100	19.100	19.100	19.100	19.100	19.100
2.2	Amortizacija	9.650	8.878	9.120	8.760	8.695	8.500
2.3	Troškovi zarade	45.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000
2.4	Nematerijalni troškovi	1.000	500	500	500	500	500
2.5	Finansijski troškovi	/	/	/	/	/	/
2.6	Ostali troškovi	10.160	10.140	10.155	10.160	10.165	10.165
3.	Dobit-gubitak	27.890	3.442	15.025	26.180	32.040	38.935
Umanjenje dobiti za porez nakon podnošenja završnog računa							
	Stopa dobiti	24,73	3	13,49	19,58	22,97	26,63

3.6.2. Planiranje materijalnih troškova, amortizacije i plata zaposlenih

Procena troškova radi ostvarenja finansijske ravnoteže ili skupa finansijskih stopa ukalkulisanih u ciljeve događaja, se provodi bez obzira da li se želi projektovati sportski program u cilju ostvarenja profita, ostvarenje sportske misije objekta, ili je po sredi neki humanitarni cilj. Svaki događaj (sponzorisan i samofinansirani) ima istu strukturu troškova.

Materijalni troškovi, energija, (ne)proizvodne usluge, plate za angažovan ljudski resurs, poreska i druga davanja, nastaju i moraju se ukalkulisati u cenu koštanja događaja. Na strani materijalnih troškova javljaju se izdaci za utrošene inpute kao što su npr. proizvodi, rekviziti, voda, isporučena električna energija i sl.

Neproizvodne usluge čine grejanje, transport, usluge tehničkog održavanja objekta i pripadajuće opreme, intelektualne, marketinške i konsalting usluge, zakup objekta i opreme, informisanje i sl.

Trošak ljudskog resursa čine troškovi zaposlenih, povremeno angažovanih ljudi i volontera (obuka, uniformisanost).

Administrativni troškovi se odnose na PTT usluge, kancelarijske troškove i opšte usluge.

Marketinški troškovi su: troškovi promocije, medijski troškovi, štampanje ulaznica, plakata i ostalog promotivnog materijala.

Obračun materijalnih troškova

Obračun materijalnih troškova se vrši prema stvarnoj potrošnji materijala i energije (izraženo u €, kako bi se u analizi održao nivo stalnih cena), po strukturi:

Tabela 31. Obračun materijalnih troškova za sportski objekat

<i>R.b.</i>	<i>Sruktura troškova</i>	<i>Jed. mere</i>	<i>Cena po jed. Q</i>	<i>Ukupno</i>
1	<i>Utrošak direktnih inputa</i>			
1.1.	Sirovine i materijal	Kom		
1.2.	Električna energija	Kw		
2	<i>Troškovi eksploatacije objekta (voda, ostale usluge)</i>	m ³ , sati		
3	<i>Troškovi tekućeg održavanja</i>	stvarni troškovi		
4	<i>Troškovi investicionog održavanja</i>	% od knjig. vred.		
5	<i>Ostali materijalni troškovi</i>	% od dir. troškova		
SVEUKUPNO				

Logično je da u strukturi troškova najveću stavku čine potrošna sredstva, struja i ostali troškovi eksploatacije. Tabela se izvodi na bazi mesečnih, tj. godišnjih potrebnih količina, koje se za potrebe bilansiranja preuzimaju u zbirnom obliku. Za izračunavanje potrebnih obrtnih sredstava se uzimaju u obzir broj dana vezivanja, odnosno koeficijent obrtaja.

Obračun amortizacije sportskog objekta

Obračun amortizacije se vrši na temelju investicija u osnovna sredstva (ili izjednačavanjem sa nabavnom vrednošću osnovnih sredstava), te minimalnih, zakonskih stopa njihovog otpisa. Prilikom izračunavanja ostatka vrednosti osnovnih sredstava, najjednostavnije je krenuti od sadašnje vrednosti osnovnih sredstava, a ova se veličina može korigovati procenom u slučaju kada se oceni da sadašnja vrednost ne odražava stvarnu upotrebnu i tržišnu vrednost osnovnih sredstava. U tabeli je prikazan obračun amortizacije prema strukturi osnovnih sredstava, nabavnoj vrednosti i zakonskoj stopi amortizacije, bez revalorizacije jer su iznosi u €.

Tabela 32. Obračun amortizacije za sportski objekat

<i>R.b.</i>	<i>Struktura osnovnih sredstava</i>	<i>Nabavna vrednost, €</i>	<i>Stopa amortizacije</i>	<i>Godišnji iznos amortizacije, €</i>
1.	Građevinski objekat	10.000	3%	300
2.	Oprema	22.000	20%	4.400
3.	Ostala osnovna sredstva	33.000	15%	4.950
UKUPNO:		65.000		9.650

Obračun zarada zaposlenih u sportskom objektu

Strukturu zaposlenih treba da čini kompetentan i motivisan personal. Investitor ulaže vreme, novac i lični napor da se angažuje adekvatno osoblje, jer je reč o najvrednijoj imovini. Za pojedine sportske grane se angažuje različiti broj ljudi (npr. za rad u teretani potrebni su: profesionalni treneri koji poseduju određeno radno iskustvo i preporuke, instruktori, fizioterapeuti, kozmetičari...). Za administrativne poslove se angažuju radnici ekonomsko-poslovne struke, a svi mogu biti angažovani u stalnom ili ugovornom radnom odnosu. Osim ovog personala, neophodno je organizovati službu održavanja i čišćenja, i volontere, a trošak uključuje obuku i uniformisanje zaposlenih. Iznos zarade za zaposlene se planira u fiksnom iznosu, ali se varijabilni deo isplaćuje u skladu sa ličnim doprinosom na ostvarenje finansijskog rezultata, tokom periodičnog obračuna. Obuka usled stalnih promena u okruženju i internih promena u okviru sistema, proizvoda i procedura treba biti permanentna. Savršenstvo usluge može biti dostižno zahvaljujući timskom radu mladog, obučenog, visoko motivisanog osoblja, koje poseduje odgovarajuće kompetencije i veštine. Troškovi dopunske obuke zaposlenog i novoprimljenog personala moraju biti svrsishodni i efektivni.

Tabela 33. Primer obračuna potrebnog broja zaposlenih, kvalifikacione strukture i obračun plata za fitness centar

<i>Kvalifikaciona struktura</i>	<i>Broj zaposlenih</i>	<i>Prosečna bruto zarada/mesečno u €</i>	<i>Ukupna bruto plata/godišnje u €</i>
VSS	4	400	19.200
VŠS	5	350	21.000
SSS	5	300	18.000
NSS	2	250	6.000
VKV	2	200	4.800
UKUPNO:	18	5750 €, prosečno po zaposlenom 320 €	69.000

3.7. Finansijska analiza i kontrola poslovanja sportskog objekta

Rigidna kontrola i finansijsko planiranje nisu toliko prisutni u sportu kao u ostalim granama privrede. *Sportski biznis u informatičkoj eri i privredi znanja se nije razvio uporedo, a problem finansiranja potiče od neadekvatne organizacione strukture (arhaičan oblik), nedefinisanog koncepta sporta (profit-sportska komponenta-ljudski talenat kao resurs), marginalizovanja nekih grupa i zloupotreba vladajućeg establišmenta (i dr. parazitskih struktura u sportu).* Praksa je pokazala da rigidna kontrola u sportu (engleski model tzv. "kvazi preduzeća") daje dobre efekte, ali je ovo teško primenjivo u Srbiji (zbog odsustva tradicionalnih poslovnih vrednosti i nestabilne ekonomske politike). Finansijska analiza se češće primenjuje u korporativnom sportu, vrednovanju efekata i politici raspodele. Država interes za sport visoke performanse pretače u strategiju, a "sport za sve" *ad hoc* akcije podešava prema volji birača i izbornom trenutku. Tako je korporativno finansiranje u sportu prisutno uglavnom u okviru segmenta sportske opreme i objekata (konzistentna sportska produkcija). Segment koji tek dobija na značaju su proizvodi koji se nude kao pribor za promociju sportskih proizvoda i promocija i često su izvan domašaja eksterne i interne kontrole (usled nejasne pozicije stejkholdera). Finansiranje javnog i društvenog sektora (udruženja građana) se oslanja na finansijske programe, kao i jednokratni sportsko-medijski događaji. Dakle, *tamo gde postoji titular, posluje se na principima efektivnosti i efikasnosti, kontrola poslovanja deluje kao preventivni faktor, a analizu menadžeri koriste kao moćno oružje za prevazilaženje nepovoljnih situacija i kreiranje superiornih strategija.*

Finansijska analiza je područje finansija čiji je cilj istraživanje i kvantifikovanje uzročno-posledičnih veza koje se javljaju u okviru pozicija iz bilansa stanja i uspeha, kako bi se stekao uvid u ocenu finansijske situacije, aktivnosti i profitabilnosti, uz pomoć pokazatelja koji su rasprostranjeni u finansijskoj teoriji i praksi: tržišne vrednosti, finansijske strukture, aktivnosti, likvidnosti, rentabilnosti i sl. Putem nje se npr. primenom nekog modela (SWOT analiza i dr. komparativni metodi), zaključuje da sportsko-ekonomska efikasnost u nekim granama domaćeg sporta, poredena sa rezultatima tzv. "sportskih velesila" značajno zaostaje sa sportsko-ekonomskom efikasnošću. Čak i ukoliko sportski efekat postoji, ne znači automatski da je u nekoj sportskoj grani dosegnuta željena ekonomska efikasnost. Pribavljanje dodatnog kapitala za nesmetanu obuku, trening i nastup se često nameće kao jedini izlaz iz teške materijalne situacije u kojoj se sport nalazi. Finansijska analiza npr. pokazuje da se izlaskom klubova na berze radi prikupljanja dodatnog kapitala (pragmatični razlozi), još uvek ne rešavaju nagomilani problemi finansiranja sporta, pa treba posegnuti za drugim, alternativnim izvorima finansiranja.

Kontrola je važan deo procesa menadžmenta, jer se kod modela sistema resursa, organizaciona efektivnost meri upravo sposobnošću organizacije da obezbedi neophodne resurse (organizacija je otvoreni sistem koji zavisi od ulaza – resursa i izlaza – proizvoda), i osigura poslovni uspeh. Uspešnost poslovanja se meri putem *tržišnih* (vrednost akcija i njihov rast), *finansijskih* pokazatelja (rast ukupnog prihoda, prinos na investicije), *strategijskih* pokazatelja (smanjenje troškova, vođstvo u stepenu dodate vrednosti), i *situacionih* pokazatelja koji pokrivaju odnos preduzeća i okruženja. Standardizacija i akreditacija su instrumenati savremene kontrole koju nameće razvijeno sportsko tržište.

3.7.1. Zakonska regulative

Institucionalno uređenje sporta deluje kao kontrolni i ograničavajući faktor menadžmentu u uređenju internog manevarskog prostora. Zakon o sportu (2016) uređuje područja: *svojine, oblika privatizacije, načina upravljanja, nadzor i sl.* Postojanje izvesne netrpeljivosti u praksi između segmenata: klubovi, korisnici (sportisti, publika), posrednici i zakonodavstvo, podržava stav da je državna briga o potrošačima sportskih (i dr.) proizvoda na domaćem tržištu nedovoljna. Svakoj državi je u interesu da ovaj vitalni segment društva (najmlađa populacija bez izgrađene svesti, velika koncentracija publike tokom samo jednog okupljanja, suženo područje kontrole poslovanja, labava institucionalna rešenja), zaštititi od nelegalnog kapitala (sive ekonomije), organizacija, struktura i lica koji ne stvaraju vrednost.

Sportsko-društveno-edukativna komponenta proizvoda i usluga je ograničavajućeg karaktera (npr. kod cena zbog etičkih normi, promocije - zabrane nedozvoljenih sredstava i načina, populaciji koja još nema izgrađen sopstveni sistem vrednosti). Mobing u sportu je prisutan, ali se na žalost društvo nedovoljno bavi tim problemom, a istraživanja o tome nisu blagonaklono primljena (Lazarević, Dugalić, Milojević, Koropanovski, & Stanić, 2014). Prevare koje kruže Internetom i na društvenim mrežama mogu npr. da za posledicu imaju kontrolu njihovog sadržaja, ili povredu intelektualnih prava (Dugalić, 2014c). Prodaja nekih proizvoda i pružanje usluga (doping, ugrožavanje zdravlja sportista); i lobi umetanja posrednika u distributivnom lancu, koji poskupljuje usluge i opterećuje budžet; otežavaju poslovne procese i kontakte i odvrćaju publiku i potencijalne ulagače. Čak i ako nisu u sukobu sa zakonom, ove odluke proizvode svest o neetičnosti, nekompetentnosti i odsustvu volje za popravljjanje pozicije domaćeg sporta.

Osim Zakona o sportu (2016), Pravilnika o nacionalnoj kategorizaciji sportskih objekata (2013), Pravilnika o nadzoru nad stručnim radom u oblasti sporta (2011), Pravilnika o uslovima za obavljanje sportskih delatnosti (2013), Pravilnika o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja (2013), međunarodne sportske asocijacije donose svoja pravila koja teže standardizaciji, a cilj im je implementacija sistema upravljanja kvalitetom u sportu.

3.7.2. Imperativ vođenja poslovnih knjiga i bilansiranja u sportu

U cilju predupređenja rizika ostvarenja pozitivnog finansijskog rezultata, *izveštaj o gotovini i dr. se mogu koristiti kao sredstvo strožije finansijske kontrole.* Isti sistem vođenja poslovnih knjiga ne postoji u svim zemljama, te se propisi međunarodnih sportskih asocijacija u mnogome razlikuju od propisa pojedinih zemalja. U akuralnom sistemu vođenja knjigovodstvene evidencije koji se primenjuje u nekim zemljama, npr. profit nije jednak gotovom novcu (smanjenje gotovine može da nastupi istovremeno s povećanjem neto profita, npr. isplata zajma i kupovina imovine ne utiče na profit). U Srbiji je na snazi princip dvojnog knjigovodstva, a poslovna godina se poklapa sa kalendarskom. *Propisi UEFA u pogledu finansijskih kriterijuma (računovodstveni izveštaj i revizija licencirane agencije), su doneti zbog velikih gubitaka i nesređene evidencije, čime su klubovi prisiljeni na vođenje poslovnih knjiga,* čak i ako ih na to ne obavezuju domaći propisi. Slične propise donose i ostale međunarodne sportske asocijacije.

Dakle, vođenje poslovne evidencije za klubove u određenom broju zemalja zbog organizacione forme (udruženje građana) nije obavezno. Kada je propisano zakonom, ono se razlikuje od zemlje do zemlje (u skladu sa postojećim oblikom poslovnog evidentiranja, npr. u Srbiji se primenjuju odredbe Zakona o računovodstvu (2013). Neprofitne organizacije se razlikuju prema veličini, raznovrsnosti programa, usluga i aktivnosti, te formi udruživanja. Metodi računovodstvene evidencije koji se primenjuju u sportskoj praksi nekih zemalja su: 1/ Računovodstvo gotovog novca; i 2/ Metod pritanja (Battistutta & Duncan, 1998). Standardne grupe obračuna rezultata poslovanja tako čine obračuni:

- *imovine,*
- *likvidnosti,*
- *kapitala,*
- *prihoda i*
- *troškova.*

Procena vrednosti klubova za potrebe restrukturiranja i privatizacije

Prodaju preduzeća u Srbiji tokom privatizacije karakterišu nepravilnosti i zloupotrebe. To se ne bi smelo dogoditi i u sportu, barem zbog stečenog iskustva i obzira prema građanima koji su decenijama izdvajali deo prihoda za poboljšanje materijalne osnove sporta i zaposlenih u sportu. Svakako treba jasno razgraničiti vrednost imovine sportskih organizacija i društvenu imovinu; prava upotrebe (korišćenja) i vlasništva, da u kasnijoj fazi, ne dođe do obezvređivanja ili otuđenja građevinsko-sportskog fonda (ili promene namene). Treba razlikovati sopstvenu imovinu, i onu koja je sportskim organizacijama samo dana na upravljanje, tako da oni ne mogu to pravo preneti na druge subjekte, otuđiti (prodati) ili uništiti poverenu im imovinu. U praksi je prisutno omalovažavanje stava da sportske objekte, sportske organizacije moraju koristiti na ekonomskim principima, pa je zbog izostanka rezultata korisnije prozivati na odgovornost umesto nagrađivati ih (Dugalić, Značaj i tendencije upravljanja sportskim objektima, 2007a). Samo tako bi se u narednom ciklusu ekonomska efikasnost povećala. Ako do toga ne dođe, društvenu imovinu treba dati na upravljanje drugim subjektima koji umeju i žele bolje i više (kako bi se cilj transformacije sporta i društva ipak ostvario). *Motivi ulaganja u sport mogu biti: profitni, marketinški i poreski.* Modeli pomoću kojih se provodi procena vrednosti sportskog objekta su putem *knjigovodstvene ili tržišne vrednosti.*

3.8. Finansijski rizici, predupređenje i upravljanje

U svim fazama konstruisanja, izgradnje i opremanja sportskih objekata, te renoviranja postojećih objekata, su uključeni predstavnici vladinih tela, agencija i strukovnih udruženja. Svojim lokalnim i državnim autoritetom, baziranim na pravnim propisima, odlukama ili izvođačkim standardima i kodeksima, oni doprinose razvojnim ciljevima sportskog objekta (koji se tiču sigurnosti i kvaliteta). Upravljanje projektom i izgradnjom objekta uključuje elemente koji opravdavaju izvođenje sa aspekta tržišno-finansijske i društveno-ekonomske analize, putem izbora najpovoljnije mogućnosti izvođenja, doprinosa zapošljavanju i sl. Cilj je smanjiti rizik pogrešnog izbora sportskog projekta.

Rizici probijanja rokova, probijanja budžeta, finansijske stabilnosti izvođača i skrivenih mana na objektu se povećavaju prema složenosti projekta, a obrnuto su proporcionalni prema iskustvu, veštini i projektovanom toku izvođača i konstruktora. Visoki i višestruki rizici se mogu očekivati kod sportskih objekata koji se grade od 18-30 meseci, imaju složenu krovnu konstrukciju, i uključuju istovremenu razvojnu aktivnost graničnih korisnika, odvojene strukture i vlasništva (npr. građevinski kompleks). Vlasnici objekta snose rizik poslovanja, a da bi sprečilo nastajanje (i izbeglo parničenje), upravljanje rizicima i proces predupređenja se ustanovljavaju još u polazištu (u razvojnom procesu projekta). Procedura može biti putem sporazuma o osiguranju koji obezbeđuje rigoroznu troškovnu kontrolu projekta, kvalitativnu inspekciju, i upornost predstavnika vlasnika sportskog objekta. Sledeći način otklanjanja rizika mogu biti konstruktivne opcije kao što su zagarantovane cene i emitovanje izvođačkih hartija od vrednosti (obligacija).

Strategije za predupređenje rizika nastanka neželjenih (ne)materijalnih rizika, od kojih su najčešći: *rizik od probijanja roka završetka izgradnje sportskog objekta, rizik izvršenja posla, rizik skrivenih mana na objektu, kamatni i kursni rizik, rizik povlačenja jednog ili dr. investitora, kamatni i kursni rizik kod dugih rokova izgradnje*, se razvijaju pomoću posebnih planova. U tu svrhu menadžment može istražiti, evidentirati i obraditi sve rizike, kako bi pravovremeno doneo odluke putem kojih bi ih sveo na najmanju moguću meru, kreiranjem strategije za sve moguće i atipične situacije (Dugalić, Risk Management in Sports and Sports Organizations, 2011). Procedura za upravljanje rizicima započinje analizom frekvencije učestalosti javljanja i jačine uticaja za svaku posmatranu aktivnost gde postoji potreba.

3.8.1. Globalni proizvod, investicioni portfolio i finansijski leveridž

Najvažniji rizici sa aspekta ulagača u sport su razumljivo oni koji se tiču *rizika ostvarenja sportskog i finansijskog rezultata, kamatnog, kursnog i političkog rizika*. S tim u vezi, globalni sportski proizvod stvara nedoumice u pogledu privlačenja kapitala jer osim rizika i neizvesnosti koje sobom nosi finansijska strategija, u praksi su prisutni političko-ekonomski rizici koji potiču od izmeštanje kapitala na tržišta koja njime oskudevaju (na kojima važi princip viši prinos-veći rizik). Zato analiza kreditne sposobnosti obuhvata pored privrednog subjekta, granu (industriju) i region, (zemlju), pri

čemu se oni razvrstavaju u klase, koje potencijalnim investitorima daju uvid u stopu rizika i očekivanu dobit. Kako bi se u potpunosti mogli koristiti efekti strategija diverzifikacije plasmana u sportu, morale bi se kombinovati hartije od vrednosti sa oskudnim resursom zbog nedefinisane (ili nepostojeće) imovine u početnoj fazi. Ova špekulativna faza mora biti pod jakom lupom države i javnosti, kako ne bi dolo do toga da isti subjekti koji su doveli do obezvređenja sportskog objekta - iniciraju promene (inače efekti transformacije neće biti postignuti, a efekti i vrednost sportskih objekata biće obezvređeni).

Sportske organizacije u pravilu ne koriste dejstvo finansijskog leveridža zbog nemogućnosti kombinovanja efekata više izvora. Razlozi su nepostojanje institucionalnih uslova (garancije i hipoteka nad društvenom imovinom i nerešeni imovinsko-pravni odnosi na zemljištu je često nacionalizirano. Ovo zato jer pored dejstva prosečne kamatne stope na faktor utiče i struktura (visina) tuđih sredstava (Vunjak, 2002). *Dejstvo finansijskog leveridža može biti i negativno*, pa je zadatak menadžmenta *praćenje optimalnog nivoa zaduženosti, i iznalaženje izvora sredstava čija je prosečna cena manja od prosečne cene kapitala* (npr. sponzorstvo). U uslovima neizvesnosti ostvarenja dobiti i prinosa na sopstveni kapital, poželjno je izračunati složeni (kombinovani) leveridž, koji kod različitih vrednosti visine marže pokrića, dobiti, poslovnog leveridža i faktora finansijskog leveridža ima različite efekte. Dejstvo finansijskog leveridža koriste profitno orijentisane sportske kompanije (putem stope prinosa i kombinovanjem više izvora). Leveridž značajno ovisi o ostvarenju sportskog rezultata, riziku povređivanja učesnika (značajniji su kod individualnih sportova), koncentraciji kapitala (uključenje medija, osobito TV, i sponzora uz podelu rizika i/ili vlasništva, i multipliciranja efekata), i osobito – kompetencijama menadžmenta.

Kod neprofitnih organizacija celokupna ostvarena dobit se reinvestira u sport (ne postoji nužna proporcija između dividende i akumulacije), dok je zaduživanje gotovo nemoguće za subjekte koji imovinom samo upravljaju (bez prava vlasništva i mogućnosti hipoteke nad njom). Dakle, *samo kombinovanje više izvora finansiranja i politika raspodele podržana transparentnošću* (učesće svih stejkholdera, pre svega stanovništva i investitora), *može doprineti: koncentraciji sredstava, podizanju ekonomske efikasnosti i očuvanju sportske misije*, sporta kao biznisa, industrije ili delatnosti (svejedno koji je termin pridružen, dokle god pokazuju sportsko-ekonomsku efikasnost.

Sažetak

Klimatski uslovi, rast standarda i veća očekivanja korisnika uslovljavaju da se novi sportski objekti konstruišu kao poluzatvoreni, ili zatvoreni, dok se postojeći pokrivaju. To dovodi do stapanja nekih formi kao npr. stadioni i arene, a osnovna svrha im je ekonomičnost izgradnje, maksimalno iskorišćenje kapaciteta i prilagođavanje novim sportovima. Tako se unutrašnjost obogaćuje spoljašnjim faktorima koji dopunjuju imidž objekta. U finansiranju izgradnje i poslovanja sportskih objekata se zapaža pomeranje izvora finansiranja, od tradicionalno javnih ulaganja ka partnerstvu privatno-javnog sektora koji jača zbog efikasnije privatne inicijative u izgradnji i eksploataciji objekata, osobito u domenu liderstva u troškovima, i obezbeđenju uslužnog ambijenta koji je odlučujući faktor u strategiji kreiranja i održavanja imidža. Učešće privatnog kapitala je dominantno kod zatvorenih sportskih objekata (arena, balona, fitnes centara), jer se u njima organizuju događaji koji obezbeđuju rentabilno poslovanje (preko 200 dana godišnje), koji raznovrsnošću programa (estradni i dr. sadržaji) omogućuju pokrivenost više tržišnih segmenata.

Izvori finansiranja sportskih objekata su: 1/ *tradicionalni* (prihodi od ulaznica i koncesija koji se u strukturi izvora razlikuju prema sportskoj grani i rangi takmičenja, televizijska prava...); i 2/ *savremeni* izvori prihoda (prodaja luksuznih zona kod diferencirane ponude, korporativno sponzorstvo, prodaja prava imena sportskog objekta, povlašćena kupovina sedišta unapred, prihodi od promocije, izdavanjem HOV...). Izvori finansiranja mogu biti *javni*: izdavanje obveznica, povećanje ili uvođenje taksi i poreza (na imovinu, na rad, usluge: ugoditeljsku ponudu, *rent-a-car*...); i *sopstveni* izvori prihoda sportskog objekta (sportski programi, ulaznice, prihodi od prodaje robe i usluga, aleatorno finansiranje, parking...). Samofinansiranje treba da dobija na značaju kako bi se tako pokrili barem troškovi tekućeg poslovanja. Poželjno je da se tako omogući rentabilno tekuće poslovanje sportskog objekta i eventualno obezbedi finansijska podrška većih investicijskih ulaganja (izgradnja, rekonstrukcija, modernizacija). Kreditiranje sportskih investicija podrazumeva pravno regulisan osnov korišćenja zemljišta i izgrađenog objekta. Zato, obligaciju na bazi preuzetih kreditnih obaveza može koristiti mali broj klubova (C. Zvezda, Partizan, mada je i ovde pravni osnov diskutabilan). Sportske organizacije pored samofinansiranja, treba da razviju i druge vidove: plasmane putem HOV (vlasničke, dužničke), zajednička ulaganja (poslovanje s hotelima, trgovinom), koncesije (obzirom na velik resurs nacionalnih parkova i zaštićenih zona), lizing (za sada samo opreme), finansiranje iz obaveza (pretplate), sponzorstvo, franšizing...

Savremene metode finansiranja izgradnje i poslovanja sportskih objekta sve više dobijaju na značaju u Srbiji. Jedna od tih metoda - prodaja prava imena (*naming rights*), je zaživela u praksi, dok u budućnosti treba razvijati ostale forme kao što su: prodaja putem HOV, promotera, partnerstvo privatnog i javnog sektora (PPP model), prodaja VIP loža i sedišta unapred, zajedničko poslovanje sa tržišnim centrima i hotelima i sl.

PITANJA

1. Objasnite razvojne mogućnosti, alternative i ekonomski potencijal sporta u Srbiji.
2. Objasnite (ne) profitni koncept za sportski objekat
3. Koji su ciljevi transformacije (restrukturiranja) sporta.
4. Objasnite vrste i strategije kod finansijskih ulaganja.
5. Kako se provodi finansijsko planiranje izgradnje a kako tekućeg poslovanja sportskog objekta (kakva je struktura troškova u prvom a kakva u drugom slučaju).
6. Koji bilanci evidenciranja imovine i rezultata poslovanja postoje u praksi.
7. Objasnite pokazatelje uspešnosti poslovanja: aktivnosti, likvidnosti i rentabilnosti.
8. Objasnite savremene metode finansiranja izgradnje sportskog objekta.
9. Pomoću kojih metoda se ocenjuje tržišno-ekonomska efikasnost sportske investicije. Posebno obrazložite društveni efekat investicija u sport.
10. Na koji način se provodi budžetiranje tekućeg poslovanja u sportskom objektu.
11. Kako se provodi finansijska analiza i kontrola poslovanja sportskog objekta.
12. Koji finansijski rizici se javljaju u izgradnji i poslovanju sportskog objekta. Kojim strategijama se njima može upravljati.

VEŽBE

1. Finansijska konstrukcija za izgradnju sportskog objekta.
2. Metode ocene izbora sportskog objekta (dinamički i komparativni metod).
3. Izrada gotovinskih tokova.
4. Plan investicijskog i tekućeg održavanja sportskog objekta (ugovaranje usluga).
5. Plan otplate kredita za sportske investicije.
6. Obračun materijalnih troškova, amortizacije i zarada zaposlenih.
7. Izrada probnih bilansa: stanja, uspeha i raspodele rezultata.

IV MARKETING I IMIDŽ SPORTSKOG OBJEKTA



Poglavlje koje sledi obrađuje marketinški aspekt sportskog projekta. Marketing sportskog objekta je peokupiran kupovinom, rentiranjem objekta i opreme, i postizanjem medijskih efekata, uz širok dijapazon od prihvata učesnika do podsticanja stepena iskorišćenja kapaciteta. To je strategijska kombinacija elemenata marketing miksa (osnovnog 4P: proizvoda, promocije, prodaje robe i ideje, i cene) kojom se isporučuje satisfakcija (učesnicima, vlasniku, društvu) i uspostavlja trajni odnos: korišćenja, kupovine, prodaje, i spoljašnje reakcije društva. Ovaj proces je evoluirao - unapređen je novim elementima kao što su ljudski resurs, fizički dokazi i okruženje, procesi... U sportskom objektu međuzavisnost osnovnih elemenata marketing miksa ima specifičnu dimenziju. Strategije se razlikuju prema tome da li su u pitanju konzistentni (opipljivi, materijalni proizvodi), ili nekonzistenti (koji su u klupskom sistemu sporta najviše zastupljeni). Ovi drugi, se analiziraju prema hijerarhiji vrednosti koju daju korisnicima na poseban način. Zato je potrebno objasniti pojavne forme konzistentnih sportskih proizvoda, istražiti tržište za ove proizvode, i uputiti čitaoce u problematiku cena, plasmana, i promocije sportskih usluga.

Budući da je sport medijski eksponirana delatnost, biće prikazane relacije koje se grade prema korisnicima, opcije izbora vođenja marketinških aktivnosti, i imidž sportskog objekta, koji treba da bude stalna preokupacija svih zaposlenih u njemu. Digitalni marketing i društveni mediji u sportu već odavno imaju impozantne vrednosti i sve više dobijaju na značaju (Mullin, Hardy, & Sutton, 2014). Uređenje i vođenje veb sajta nije samo imperativ vremena, u kojem se objekti svojom ponudom predstavljaju kao potencijalni organizatori sportskog događaja; to je i zakonska obaveza onih kojima su sportski objekti predani na upravljanje. Era digitalnog marketinga i prenosi sportskih događaja koji su u žiži javnosti, otvaraju neslućene promotivne aktivnosti, koje mogu da se prezentuju posetiocima u sportskim objektima. Na taj način sponzori projekta participiraju kao domaćini, što uvećava prihod putem kojega se objekti mogu modernizovati i učiniti atraktivniji posetiocima.

4.1. Marketing i sportski proizvod (usluge)

Sportski proizvod određuje opipljivost (rekvizit), usluga (obuka), entitet (liga) i ideja (sportski događaj, imidž...). *Sušтина proizvoda* i usluge koju kupac stvarno kupuje je funkcionalnost, korisnost i "još nešto" (*sportski doživljaj*: isporuka satisfakcije kroz igru, njenu draž i specifičnost, u kojoj korisnici - publika aktivno učestvuju). *Osnovni neopipljivi sportski proizvod je sportski događaj*, za koji je uslov: prostor, akteri i pravila igre (Gašović, 2009). *Izraz očekivanja publike, kod neopipljivog sportskog proizvoda vrednuje se kao sportski rezultat*, koji ako se ostvari proizvodi veći kvalitet, time i viši prihod kroz prognostiku (klađenje). Vrhunski rezultat tokom više igrališnih sezona, doprinosi *imidžu*, čiji *obogaćeni kvalitet* omogućava rast prihoda koji se transferiše ka sponzoru. Tako, sportski objekat pored imidža sporta, sportiste, tima, i događaja stiče i sopstveni imidž koji se deli sa potencijalnim sponzorima kroz prodaju prava imenovanja objekta (*naming rights*), i mogućnost kreiranja viših cena. Konačno, *strategijskim napomom*, *imidž može potencijalno prerasti u sportsku marku* koja je osnov za dodatni rast prihoda (licencne nadoknade, rojaliti...), a kod sportskog objekta, kao kultnog mesta to može biti osnov za dodatne prihode (od poseta i klupskog muzeja, u dane kada se ne održavaju utakmice u njemu, i sl.)

Strategija marketinga kombinuje interes lokalnog/javnog okruženja, podršku i isporuku satisfakcije za pojedince i njegove interesne grupe u (in)direktnom kontaktu. Cilj je troškovno efektivno poslovanje sportskih objekata (da ne posluju s gubitkom), pa se provode aktivnosti za povećanje prodaje i profitabilnosti, putem definisanja ciljnog tržišta, razvija strategija pozicioniranja, istražuju potrebe posetilaca, i razvija prodajno-propagandna podržavajuća osnova (Dugalić, Definisanje i konceptiranje sportskog proizvoda, 2008). Na tržištu se usklađuju: oglašavanje, direktna prodaja, imidž, pakovanje, istraživanje i fokusiranje tržišta, planiranje, promocija, odnosi s javnošću i organizacija marketinga (Pitts & Stotlar, 2013). U sportskom objektu se nude sportski proizvodi, tj. usluge koje karakterišu:

1. *Neopipljivost* (bez mirisa, nevidljivi, nečujni pre nego započne aktivnost), kao što su entiteti (lige) i događaji. Manji broj pratećih proizvoda (rekviziti, suveniri, ugostiteljske usluge) ipak su konzistentni.
2. *Nepredvidivost je posledica nekonzistentnosti* (materijalnog oblika) sportskih usluga koja ima posebnu draž a proizvodi i specifičan nusproizvod – prognostiku.
3. *Emotivni doživljaj i identifikacija* kao veoma stvaran dodir ambijenta i poistovećivanje sa igrom ili sportistima (izražava se procentualnim dnevnim kontaktom sa sportom/sportskom disciplinom).
4. *Neponovljivost*: svaki sportski događaj je atrakcija za sebe.
5. *Prolaznost doživljaja* - sportske aktivnosti variraju po sezonama. Neke usluge (neiskorišćena sedišta ili prazan parking prostor) su zauvek izgubljene kao neisporučene. Nemogućnost uskladištenja i prolaznost tražnje su negativne varijable sportskog događaja, što znači da se kreiraju jednokratno i ne mogu se nuditi mimo sezone. Neki doživljaji se mogu prevesti u trajniji oblik (video i magnetni zapis), a neke usluge češćim obnavljanjem (obuka, rekreacija) obezbeđuju stalan prihod.

4.1.1. Sportski proizvod i zadaci marketinga u sportskom objektu

Usluge isporučene u sportskom objektu su nepredvidive, neopipljive i otvorene za subjektivnu interpretaciju, a ključne koristi se odnose na zdravlje, zabavu, druželjubivost i uspeh. Neopipljivost polazi od suštine igre (forme i pravila podložnih trendovima), i blisko je povezana s doživljajem događaja i ambijentom sportskog objekta. Marketing objekta određuje njegova misija (različita je za školski sport podržan budžetom, i privatni sa većom tržišnom participacijom), ciljevi i strategije. Istraživanjem se mogu otkriti uticaj konkurencije, povezanost sporta s privredom (sponzori), ekonomsko i socijalno okruženje. *Sportski proizvod je skup (ne)opipljivih atributa* (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b) *koji daju poseban smisao korisniku*, a zbog širine sportskog asortimana moguće ga je definisati u okviru proizvodnih linija (npr. instruktaza, sportska odeća, obuća, oprema, rekviziti...). Korisnost i neopipljivost igre (medijskog događaja) imaju u fokusu simbolične i iskustvene potrebe, dok su opipljivi proizvodi usmereni više ka funkcionalnim potrebama. Veći deo sportskih proizvoda nije opipljiv, i s obzirom na neizvesnost ishoda ključnog proizvoda posmatraju se u proširenom kontekstu (doživljaj sa više koristi za više potrošača). Suštinu tim proizvodima daju forma igre, igrači, oprema i odeća (rekviziti), ambijent, te personal i procesi. Argumenti koji idu u prilog sportskom marketingu (Kotler, Keller, & Martinović, 2014), su:

- Aktiva klubova ima malu vrednost bez postojanja korisnika.
- Zadatak menadžmenta u sportskom objektu je da privuče i zadrži potrošače; oni se mogu privući konkurentnom ponudom, a zadržati isporukom satisfakcije.
- Marketing treba da kreira superiornu ponudu posetiocima i isporuči im satisfakciju. Zadovoljstvo koje posetioc prima je proizvod sportske i poslovnih funkcija u sportskom objektu.
- Marketing treba da ima uticaj ili kontrolu nad sportskom i poslovnim funkcijama, ukoliko se želi da posetioci dobiju satisfakciju.

Savremeni marketing se zbog društvenih promena definiše kao stvaranje, primena i kontrola programa sračunatih da utiču na prihvatanje društvenih ideja, uključujući planiranje proizvoda, formiranje cena, komuniciranje, distribuciju i istraživanje marketinga. Egzistencija proizvođača sportskih usluga je manje podložna stavu potrošača (zbog hedonizma i sl.). Takođe, otežano je definisanje ciljnog tržišta i uočavanje činioca koji deluju na ponašanje sportskih potrošača, a nedovoljne baze podataka otežavaju segmentaciju tržišta. Traženje optimalne kombinacije instrumenata marketing-miksa u sportu je veoma složeno zbog velikog uticaja neekonomskih ciljeva koji ograničavaju objektivne standarde za ocenu performansi. Nadalje, klubovi kao neprofitne organizacije posluju pod većim pritiskom javnosti kada su u pitanju definisanje ciljeva i izbor strategija da bi se oni ostvarili (Dugalić & Lazarević, Cenovni miks, strategije i finansijska efikasnost sportskih objekata, 2005).

Tražnju sportskog tržišta čine: publika, sportske organizacije; a ponudu sportske organizacije i industrija – proizvođači opreme, rekvizita, davaoci pratećih usluga: održavanje, bezbednost, medicinske i dr. usluge. Marketing treba obezbediti finansijsku stabilnost kroz realizaciju marketing programa kao što su (Ljubojević, 2001): *sponzorstvo* (generalni sponzor, ekskluzivni sponzori pojedinih takmičenja i selekcija); *zvanični snabdevači*

opremom, prevozom, ishranom; *licence* za suvenire i opremu; *oglašavanje* (advertising) na dresovima, panoima i opremi; *TV prenosi i spotovi*; *ulaznice* za publiku; i *razne usluge* (ugostiteljske), izdavanje poslovnog prostora, promotivnih panoa i sl.

Marketing presreće potrebe i želje potrošača i pokrovitelja, pragmatično, trenutnim zadovoljavanjem uočenih potreba i predviđanjem budućih, tokom održavanja sportskog događaja (jer oni prošli i budući akumuliraju rezultate i imidž). *Osnovni zadatak marketinga je udobno smestiti publiku i učiniti sve da ona ponovo poseti sportski objekat, i pozitivno promoviše objekat u društvu.* Na raspolaganju je puno marketinških strategija, ali nema zamene putem koje bi se zadovoljila nezadovoljna publika. Lista varijabli je iscrpljena kada menadžeri popune što je moguće više kapaciteta (u svim aktivnostima i asortimanu) i pruže zadovoljavajuću zabavu posetiocima.



4.2. Istraživanje tržišta za sportske objekte

Nivo posećenosti sportskog objekta i širina asortimana (različitost događaja) su određeni brojem potencijalnih korisnika (populacije) na tržištu i postojećom ponudom. Tržište omeđuje postojeća pokrivenost lokalnih medija: TV, radio, štampa, Internet, a medijski prenos se usmerava na zonu preovlađujućeg uticaja (koliko ljudi može biti dosegnuto putem glavnog lokalnog medija). ***Tražnju i veličinu sportskog objekta određuju:*** lokalna populacija koja živi u tržišnoj zoni, konkurentski objekti u tržišnoj zoni i širem regionu (kapacitet), broj sportskih događaja koji stoje na raspolaganju potencijalnim korisnicima (vrsta i dinamika održavanja), i neadekvatne funkcionalne i tehnološke karakteristike starih objekata. Istražuju se veličina i opremljenost (Raič, 1999, str. 151-154).

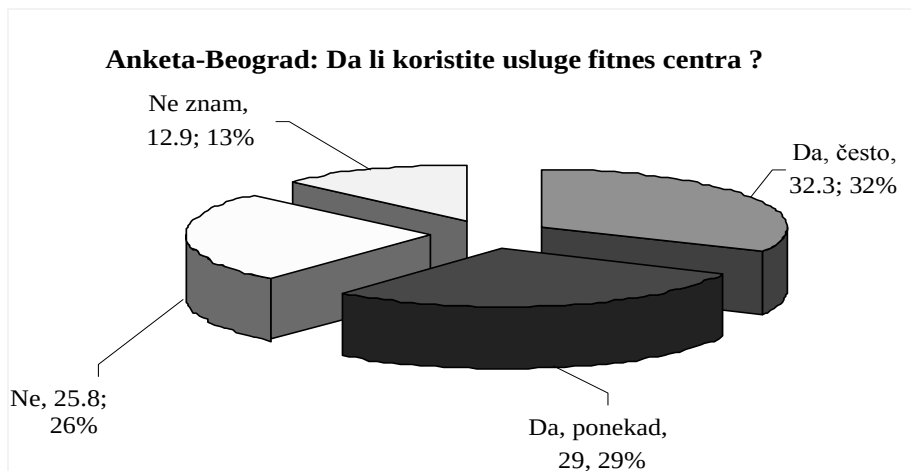
1. **Švajcarska** ima najrazvijeniju mrežu sportskih objekata (294,55 na 100.000 stanovnika, 1986.g.), sa prilično neujednačenim razvojem objekata (nagli porast svih pokivenih terena, teniskih, skvoš, za sve igre i sezone, veštačka klizališta).
2. **Italija** ima 209,9 objekata na 100.000 stanovnika (1989.g.), i neujednačen regionalni raspored (sever-283, centralni deo-203,7; jug i ostrva-114,9). Najbrojniji su teniski tereni, gimnastičke dvorane i fudbalski tereni, dok su bazeni malo zastupljeni. Struktura kapitala: javni objekti čine 56,6%; privatni-38,7%; administrativno javna upravna tela kontrolišu 36,7% objekata, a privatnici 60% (u statusu zakupca).
3. **Nemačka** ima neujednačen regionalni razvoj, i nedostatak zatvorenih bazena, sportskih hala, teniskih terena i objekata za širu publiku (1990.g.); kao i nenamensko korišćenje, neispunjavanje kriterijuma bezbednosti i standarda kvaliteta u nekim regionima.
4. Istraživanja *korišćenja sportskih objekata u V. Britaniji* pokazuju sledeće:
 - značajano raste korišćenje pokrivenih sportskih objekata od strane oba pola;
 - ciljnu grupu čine mladi 15-29 godina starosti, a pojedinačno najbrojniju kategoriju čini srednja generacija (30-44.g.). Zrela (45-59) i stara populacija (60 i više godina) koristi jako malo ove objekte;
 - kvalifikacioni sastav korisnika: najveću skupinu čine profesionalci i intelektualci;
 - gravitaciono područje korisnika objekta: do 6,5 km (na širinu utiče gustina putne mreže i motorizacija korisnika); a sila privlačenja nije ista kod svih disciplina;
 - veća je efikasnost korišćenja posebno velikih ili malih tzv. "suvih" objekata u odnosu na srednje; višenamenski objekti su u većoj meri troškovno-efektivni;
 - kod objekata sa preko 30 proizvoda u asortimanu postiže se bolje iskorišćenje vremena i prostora nego kod uženamenskih objekata.
 - objekti se finansiraju značajno iz dotacija (čak i socijalna aktivnost i bife) jer su i kod najpopularnijih sportskih disciplina prihodi i rashodi neuravnoteženi.
5. U **Srbiji** su u okviru školskog sporta (1993.g.), najbrojnija igrališta (84,1 % osnovnih i 51% srednjih škola) i dvorane (25 % osnovnih škola i 38,7 % srednjih, ima sale manje od 250 m²; opremljenost kupatilima-67 % u osnovnim, 40,8 % u srednjim; opremu po normativu ima 20,5 % osnovnih i 6,1 % srednjih škola). Infrastruktura sporta i fizičke kulture ima veoma neujednačen regionalni raspored (Vojvodina, Beograd, C. Srbija).

U Srbiji raste korišćenje pokrivenih sportskih objekata od strane oba pola, ali ih stara populacija jako malo koristi. Prema istraživanjima Mitić i Stojiljković, (Rekreativna aktivnost penzionera, 2004), penzioneri su aktivni: redovnu rekreativnu aktivnost bar jednom nedeljom ima 22 %, dok 10,5 % to čini 3-4 puta nedeljno. Hobi aktivnosti su veoma prisutne kod 64 % penzionera.

Analiza *fitnes klubova u Srbiji i Beogradu* pokazuje (Nićin, 2005): ciljnu grupu čini mlada populacija, a očekuje se veća efikasnost malih objekata. Gravitaciona zona za Beograd je dobra, ali se putem dotacija retko ostvaruju socijalni programi (pogotovo ne oni koji se u fitnes klubu upotpunjuju druženjem i zabavom), ali su česti korporativni programi koje plaćaju uspešne firme zaposlenima. Korisnici fitnes kluba sami plaćaju usluge, i teško se može očekivati veće uključanje države (programi postoje ali klubovi nisu uključeni) i ostalih udaljenih grupa. Fitnes centri u Srbiji (i u svetu) su sportski objekti novijeg datuma (osnivani su od 1987.g., a veći broj tek od 1998.g). Veličina fitnes klubova je od 160-2.070 m² (uobičajeno između 240-700). Broj članova se kreće od 130-900, zbirno za oba pola, a broj zaposlenih varira od 2-10 (honorarno 1-13). Na bazi prethodne analize, vizija fitnes centra treba biti liderstvo uz usluge koje u potpunosti zadovoljavaju potrebe korisnika kvalitetom izvan konkurentskog domašaja. Težnja je: stalni razvoj, napredovanje, usavršavanjem; entuzijazam, elan, inicijativa i ambicija kako bi on bio atraktivan i najpoželjniji za korisnike i potencijalno zaposlene (Dugalić, 2012). Na području Beograda postoji veći broj teretana od kojih su se neke već izdvojile kao lideri. SWOT analiza pokazuje sledeće:

Tabela 34. Karakteristike fitnes centara, ocena prema preferencijama korisnika

	<i>Jake tačke</i>	<i>Slabe tačke</i>
FC 1	- najsavremenija oprema i sprave za rad na svim grupama mišića	- mali poslovni prostor, - ograničen kapacitet
FC2	- visok kvalitet instruktora - vrlo dobra lokacija	- nediferenciran program - stara oprema
FC3	- velik broj lojalnih korisnika - savetovanje i ponuda programa ishrane - visoka udobnost	- približne cene, poželjno diferenciranje ovisno o terminu, popusti studentima, porodične uplate članarina
FC4	- dobra lokacija, značajna prednost - raznovrstan program, grupe iste dobi najviše po 10 u grupi	- nedovoljna troškovna efektivnost
FC5	- upotreba saune i đakuzija - sve usluge (zaokružen program) - kvalitet iznad prosečnog	- potreba za investiranjem - unapređenje sposobnosti, znanja, kompetencija, veština



Slika 23. Potencijalni korisnici fitnes centara (1. podatak izražava M, a 2. Ž populaciju), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b)

Istraživanja pokazuju da je tražnja za fitnes uslugama još uvek velika (osobito u zimskom periodu), pa je potrebno ponuditi ne samo običnu uslugu, već i malo više od onoga što korisnici očekuju (kroz obogaćeni proizvod). U Srbiji 100.000 stanovnika koristi manje od 60 sportskih objekata, te je opravdan interes privatnih investitora za izgradnju i adaptaciju objekata za potrebe sporta i rekreacije. Kako državna briga o rekreativnom sportu u Srbiji ne postoji (a diskutabilna je i briga o drugim vidovima sporta, osobito školskog), veći broj mladih se samoinicijativno ili uz podršku roditelja okreće sportskom biznisu. Fitnes u Srbiji dobija na značaju krajem 20. veka (nov za ovo tržište), zbog pojačanog interesovanja urbane sredine za preduzetništvo. Ovo je uspešan pokušaj da se opsluži tržište koje pruža perspektivno zaposlenje mladim, obrazovanim sportistima, u sredini ili na kraju njihove karijere. Budući sportski menadžeri stiču kompetencije iz upravljanja sportskim objektima, a ishodi obrazovnog sistema ih upućuju na uključivanja u ove i slične projekte. Tako je marketing sportskih objekata u oblasti rekreacije dominantno upućen na samofinansiranje i preduzetništvo, upravo zbog nemogućnosti finansiranja iz drugih, osobito javnih izvora.

4.2.1. Procene plasmana usluga za sportske objekte

Istraživanja potreba za uslugama koje se proizvode i isporučuju u sportskom objektu treba vršiti često, na lokalnom ali i regionalnom tržištu (zbog mogućnosti širenja, ili učešća na takmičenjima višeg ranga). Pomoću marketing istraživanja se stiču informacije kao što su: *zapažanja publike o objektu, i potencijalni pravci o povećanju posećenosti i prihoda, moguća nova tržišta i izvori prihoda, i potencijalni potrošački ciljevi*. Podaci (primarni izvor) iz postupka istraživanja tržišta se sažimaju u demografske (pol, starost), geografske, i psihografske populacione grupe (Dugalić, 2002a, str. 26). Dalje, istražuje se rang objekta unutar sportske grane (imidž), a izvori podataka su izveštaji promotera sportskih događaja i dr. sportski objekti (sekundarni podaci). Na bazi tih čvrstih podataka

se identifikuju problemi različitog tipa: od nesposobnih menadžera, lošeg imidža zbog fizičkog izgleda objekta, nekooperativni i skupi mediji, kadrovski problemi (kvalitet i kvantitet), preklapanje sa konkurentskim objektima, do preteranog opterećenja troškovima. Jednom, kada se dobije tačna predstava o problemu, lako se mogu graditi upravljačke strategije za otklanjanje uzroka i pozicionirati sportski objekat na lokalnom tržištu (istovremeno stvarajući poseban imidž u široj regiji radi dobijanja pokroviteljstva nad šampionatima).

Procena iskorišćenja kapaciteta sportskih objekata se bazira na tržišnim pokazateljima: porast broja, vrsta, prosečna veličina i posećenost sportskog objekta. Ostala istraživanja idu u pravcu lociranja i raspodele prostora za veće i manje sportske marke (koje će biti izložene u vidokrugu posetilaca), u skladu sa visinom očekivanog prihoda od iznajmljivanja prostora, ili uvođenjem u program novih sportskih aktivnosti. Najvažniji tržišni pokazatelji u prognozi broja posetilaca su: *stopa rasta populacije* (demografski faktor), *starosna struktura, prihodi stanovništva, i raspoloživo slobodno vreme* (navike i kultura).

Prognoza stope rasta i tražnje oslanja se na sopstvene preglede ili izveštaje promotera sportskih događaja, preglede koji prate ove pojave i trendove, ocenu mešovitih događaja (sportsko-zabavni karakter) i prisutnost konkurentskih objekata u zoni. Izvori prihoda sportskog objekta mogu biti višestruki, ali svi oni ovise o *posećenosti* kod raznih događaja koji se u njemu održavaju. U prognozi ranga i broja događaja, i posećenosti, koriste se analize kojima je cilj odrediti vrstu i veličinu potrebe koja se nudi (segmenti po regionu, nosiocu tražnje...), a prema podacima dobijenim iz anketa na strani potrošača. *Ključni faktori* koji utiču na izbor sportskog objekta od strane korisnika su: *opremljenost; cena članarine; lokacija; asortiman usluga; kvalifikacija instruktora; i prostorni kapacitet*.

Projekciju plasmana zato čini predviđanje *troškova plasmana i potrebnog stepena ulaženja* na tržište radi određivanja tržišne pozicije. Redovnim i uspešnim poslovanjem se održava efikasnost elemenata marketing miksa, i iznalaze nove strategije u cilju većeg iskorišćenja kapaciteta (Dugalić, 2003c). Procena plasmana se u sportskom objektu vrši pojedinačno za proizvod, a zatim se finansijski pokazatelji za asortiman svode na identične veličine. Za potrebnu opremu se definišu putevi nabave, a ako duži period postoji zadovoljavajuća saradnja sa isporučiocima postojeće opreme, mogu se ostvariti olakšice u vidu popusta i odloženog plaćanja pri kupovini. Pre nego što se uspostavi poslovna procedura u sportskom objektu, istražuju se važna operativna područja, prema osnovnim grupama aktivnosti: *administracija, protok učesnika i parkiranje, bezbednost, prva pomoć a zatim kreiraju i miksuju realne marketing strategije*. Pozicioniranje sportskog objekta se provodi na bazi elemenata: tradicija, lokacija, cena usluga, kvalitet instruktaže, kvalitet opreme i ambijenta, imidž, i sl.

4.3. Marketing miks sportskog objekta

Marketing miks ima sofisticovane forme prema potrebama i zahtevima korisnika, kombinovane kako bi se zadovoljila definisana ciljna tržišta i postigli ustanovljeni organizacioni ciljevi. Ključni elementi marketing miksa su roba ili proizvodi (usluge), pakovanje, cena, isporuka, oglašavanje, promocija, odnosi sa javnošću i ljudski resurs (Dugalić, 2002b). Ovi elementi služe kao balans okruženja sportskog objekta, jer omogućavaju da se objekat održi određenjem i reakcijama publike. Međusaviznost elemenata marketing miksa u sportskom objektu ima neke specifičnosti koje utiču na kreiranje pojedinačnih strategija u asortimanu koji može da sadrži veliki broj uslužnih linija.

Asortiman sportskog događaja je skup usluga baziran na ideji, utemeljen na rezultatu istraživanja tržišta, koji se pretače u prepoznatljiv finalni oblik – sportski proizvod/uslugu (Dugalić, Sportski proizvodi i sportski biznis, 2013a). Za svaki od ovih elemenata marketing miksa se kreiraju posebne strategije. Tako je npr. kod odnosa s javnošću i posrednika u plasmanu sportskih usluga poželjna veća međusobna koordinacija, dok je npr. proizvodni miks rezultat isključivo internih napora sportske organizacije i njenog kreativno-razvojnog potencijala. Takođe, odgovornost za uspešno odvijanje sportskog događaja je interna (to je glavni zadatak menadžmenta i sportske funkcije), dok je eksterna aktivnost - promovisanje (proguravanje programa i redukcija troškova) zabavnog sadržaja. Potencijalni sponzori potpomažu (uobličavaju) celokupan plan događaja, i sam sportski objekat, a putem plasmana i prihoda i društvo u celini (putem uvećanja i ubrzanja poslovnih procesa lokalne ekonomije i na regionalnom nivou). **Sportsku ponudu** čine po važnosti (Tomić, 1999):

- *sportski doživljaj* koji karakteriše atraktivni stil igre, lepota i harmonija pokreta, prefinjenost sportskih asova i egzibicionizam na terenu koji privlači publiku i doprinosi prisnosti s njom;
- *sportski događaj* kojeg čine: publika, borilište, akteri (igrači, treneri, sudije), oprema, pravila igre i vreme trajanja, mediji i sponzori kao osnovna ponuda za različite segmente potrošača;
- *sportski rezultat*: pobjeda, rang, rekord - faktor identifikovanja potrebe za uspehom, dok se kod sponzora i medija jača zainteresovanost za podršku i ulaganje.
- *imidž* sportskih klubova (sportista), tj. predstava koju javnost stiče o njihovoj poziciji na sportskom tržištu. Identitet i pozicioniranje doprinose vrednosti sportske marke, privlače navijače, medije i sponzore i faktor su diferenciranja stečen na prethodnim elementima, u odnosu na protivnike;
- *sportska marka* objekta može postati zaštitni znak regiona (npr. Beogradska arena, Vršачka lepota) ako je obezbeđen potpun i adekvatan kvalitet prema zahtevu i potrebi publike na bazi pobrojanih elemenata; zaštitni znak (ime, simbol ili kombinacija elemenata) se stiče vremenom, omogućava pozicioniranje i licenciranje uz nadoknadu i podstiče na ulaganje i širenje sportske ponude.

Promocija u sportu predstavlja neiscrpan izvor mogućnosti za sportske organizacije, sponzore i sve ostale učesnike koji kroz sport, i putem sporta žele transferisati neke od nivoa sportske ponude. Najegzaktniji primer transfera sportskog rezultata, imidža i brenda je onaj koji potiče od sportista, pa u praksi postoje brojna istraživanja, promotivne

snage neke sportske grane ili pojedinog sportiste (Dugalić & Ivić, 2015), čiji je cilj komercijalizacija, tj. pretvaranje istih u materijalno dobro (mada nekad nosi i visoke rizike). Ali i promocija putem sportskih i medijskih događaja (osobito u saradnji sa profesionalnim sportskim preduzećima) može biti bogat izvor prihoda kroz prava otkupa TV i radio prenosa. Najveći broj sportskih entiteta u Srbiji nema ove izvore prihoda, ali su direktni i digitalni marketing kao i odnosi sa javnošću, dugoročno vredni napora, kako za male tako i za velike sportske organizacije (sportska društva sa više sekcija). Promotivni miks (oglašavanje, prodajna sila, podsticanje prodaje sportskih proizvoda i usluga, stečeni publicitet sportskog objekta i *public relations*) u sportu tako ima srećnu okolnost da su sportski objekti, sportisti i događaji istovremeno i medij za oglašivače - promovišući sebe oni tako promovišu proizvode i usluge drugih (Dugalić, Significance of Sport and Athletes' Behaviour on Forming People's Attitudes, 2016a). Propagandne kampanje u sportu obuhvataju: identifikovanje i definisanje cilja, predmet i visinu budžeta kampanje, planirane medije i kontrolu postignutih efekata. Audio-vizuelna sredstva zbog karaktera mega-događaja imaju neslućen doseg koji doprinosi značajno pokrivenosti tržišta. Nedostatak ekonomske propagande mogu biti: visoka cena oglašavanja, uopštenost poruka, konfuzija kod previše detalja i sl. Sportske organizacije u Srbiji malo izdvajaju za promociju zbog besparice, a razlog je i taj što se ove promotivne aktivnosti uglavnom plaćaju avansno, za šta sportski klubovi jednostavno nemaju novca. Zato se radije pribegava iznalaženju medijskih sponzora, koji omogućavaju besplatan prenos događaja, ali zato sportske organizacije ostaju uskraćene za deo prihoda od promocije, koji bi se sigurno pojavio ukoliko bi promotivna mreža bila profesionalnije vođena.

Cene ulaznica su važni i složeni elementi razvoja sportskog događaja. Potrošači žele fiksne cene u dužem vremenskom roku i nije popularno menjati ih. Tržišni princip formiranja cena uvažava troškove i prihode koji direktno ovise o tražnji za sportskim uslugama i konkurenciji (u pitanju su mali diskrecioni fodovi širokog spektra zabave i dokolice). Cenu ulaznice određuje:

- *tražnja od strane publike*,
- *dostupnost* (kao npr. raspored sedišta i kapacitet),
- *troškovi kreiranja događaja* (opšti i fiksni troškovi),
- *vrsta događaja* (prijateljska, derbi), identifikacione karakteristike (prolaznost i osobenost tipa nacionalnih, evropskih i svetskih šampionata),
- *uticaj iz okruženja* (upravna regulativa i konkurencija).

Diferenciranje cena ulaznica (za bolja i manje pregledna mesta, pretplatu i prodaju na dan događaja, za pojedince i grupe, za domaće i međunarodne utakmice i sl.) je strategija bazirana na različitim zahtevima i mogućnostima publike. Kod sportskih objekata koji posluju na neprofitnom principu, cena ulaznica može imati socijalni karakter a preporučuje se kombinovanje ovih sa ekonomskim ciljevima (profit, iskorišćenost kapaciteta, podrška navijača). Komponovanje šireg sportskog asortimana (sponzori, donatori, licence, TV prenosi) omogućava menadžerima strateško manipulisanje elementima (marginalna realizacija, nagradne ulaznice, vremenski okvir i sl.). Diferenciranje se u sportskom objektu vodi prema: obimu tražnje, vremenu (špicevi), i preglednosti terena za igru (Dugalić & Lazarević, Cenovni miks, strategije i finansijska efikasnost sportskih objekata, 2005). O cenovnoj problematici, pojavnim oblicima cena i strategijama, će biti više reči u nastavku.

Distributivni miks u sportu ima neke osobenosti: službenici u objektu su svojevrstan kanal prosleđivanja sportskog događaja posetiocima. Tako se nadležnosti iz operativnog poslovanja sučeljavaju marketinškim zahtevima. Misija svih zaposlenih (ne samo blagajnika) je olakšati posetiocima kupovinu ulaznica jer se tako stvara prihod za objekat. U stvari to je inicijalni kontakt sa publikom i jako je bitno na njih ostaviti povoljan utisak. Svi zaposleni radnici u objektu taj kontakt trebaju shvatiti kao mogućnost uticanja na impresije publike, sa ciljem da ga opet posete. Taj prvi kontakt s publikom pomaže u kreiranju i održavanju imidža objekta, pa bi menadžeri morali posvetiti više pažnje izboru lica koja ih na taj način predstavljaju, i edukovati sve zaposlene iz psihologije potrošača. Distributivna uloga neopipljivih sportskih proizvoda se u pravilu vrši u okviru sportskih objekata, i to je njihova glavna funkcija: sportski objekat je mesto prodaje sportskih usluga i dr. opipljivih proizvoda koji svojom ponudom nadopunjuju i zaokrećuju sportski asortiman.

Prodaja usluga u sportskom objektu je moguća direktno ili indirektno (preko posrednika) i kombinovanjem oba modela. Kod svih sportskih proizvoda i usluga infiltriraju se agenti, agencije, promoteri, biletarnice i sl. koji treba da potpomažu prodaju, jer ako je npr. provizija previsoka za događaj, rezultat, imidž i marku - može doći do apstinencije publike (Dugalić, Distribution of a Sport Product, 2014a). S druge strane statični i vazdušni prostor, te ambijent sportskog događaja u najvećoj meri ostaje neiskorišćen (neisporučen potencijalnim medijima i sponzoru) pa aktivnosti moraju biti idealno raspoređene (prevaljivanje troškova u asortimanu, podsticajne mere i sl.). Sportski menadžeri moraju prepoznati rezerve i mogućnosti direktne i prodaje za sportske usluge i za sport vezane proizvode i usluge, kako bi ostvarili najveće koristi uz maksimalnu isporuku satisfakcije (način, mesto, vreme, cena). Svakako da veći značaj u podršci promociji treba da imaju promoteri i savremene metode prodaje (digitalni marketing, društveni mediji i sl.).

Lokacija objekta se ne može menjati; ona je posledica strateških odluka baziranih na: frekvenciji bližih saobraćajnica, izgledu, ambijentu, pristupačnosti i položaju u odnosu na tokove publike, komunikaciji sa okruženjem, parkiralištu... Njome je značajno unapred određen kvalitet sportske ponude (i isporuke satisfakcije), *pa se publika može privući u objekat samo strategijom privlačenja.* Ponašanje publike u objektu varira prema tipu, a navijač se posmatra kao entuzijasta koji se posvećuje određenom potrošačkom sklopu (proizvod, usluga, lice, entitet), zbog čega je on potrošač organizovanog sporta. Segment navijača čine povremeni navijači (u odnosu na specifične, vremenski vezane događaje); lokalni navijači (vezani za geografska ograničenja); požrtvovani (privrženi) navijači kojima je podrška sportistima važan deo života; fanatični navijači neuobičajeno privrženi sportistima i disfunkcionalni navijači (sa asocijalnim, remetilačko-devijantnim ponašanjem koje prenose na okolinu). Nasuprot publike, isporuka satisfakcije, privrženost postojećih i potencijalnih korisnika se može u *fitnes centrima* postići uz: adekvatno održavanje sprava i prateće opreme; diferencijaciju cenovnika; ljubaznost i stručnost personala, angažovanjem osoblja sa odgovarajućim kvalifikacijama i karakteristikama ličnosti; miris i čistoću ambijenta, angažovanjem ljudi zaduženih za čišćenje i održavanje; prijatnu atmosferu, korišćenjem muzičkih uređaja, rasvete i osveživača vazduha; brzu uslugu; poštovanje termina korisnika pomoću dobre organizacije, adekvatne podele poslova i dobrog informacionog sistema za pregled korisničkih kartona i materijale prijatne za kožu.

4.3.1. Upravljanje sportskim asortimanom

Cilj strategije upravljanja sportskim asortimanom je da su sve poslovne funkcije, zajedno sa sportskom funkcijom u sportskoj organizaciji okrenute ka zadovoljenju zahteva i očekivanja publike i dr. korisnika. Marketing putem oslonca na: tržišni fokus, orijentaciju na potrošače, koordinisani marketing i rentabilnost, podrazumeva primenu strategije gde je ciljna funkcija - ostvarenje koristi za sve koje interesuje sudbina sporta (sportisti, društvo, ulagači i publika). Kod sportskih usluga cenovni aspekt treba izraženije da uvažava specijalizaciju i veličinu sportskog objekta, zbog čega se preporučuju više sofisticovane metode i strategije upravljanja sportskim asortimanom sa individualnim pristupom objektu prema grani sporta. U sadašnjoj situaciji preporučuje se cenom zauzimati lidersku poziciju isključivo kod ekskluzivnih, masovnih sportova (novi sportovi, tenis) i najsavremenijih objekata. Kod ostalih grana sporta, menadžeri radije treba da koriste strategije inoviranja (adaptacija, nova usluga - nova cena) nego da grade cenovnu strategiju neprihvatljivu za osiromašeno domaće tržište. Kod analize sportskog asortimana se polazi od strategije pozicioniranja, a odlučivanje ide u pravcu otklanjanja pogrešnih i forsiranja novih strategija u fazi razvoja asortimana kako bi se popravile postojeće pozicije nekih proizvoda.

Upravljanje asortimanom u objektu uvažava okolnost da neke usluge imaju dobit samo par procenata ili gubitak, a zadržavaju se zbog nemogućnosti promene namene i delatnosti. "Značaj proizvoda posmatran iz ugla publike proističe iz implicitnih karakteristika proizvoda i sadržan je u kompleksnom skupu koristi koje publika ocenjuje u skladu sa tim da li prima satisfakciju na način kako je *ona* razume (njeni subjektivni osećaji vezani za simbolizam, percepcije, asocijacije, afekte i sistem vrednovanja)", (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b). U sportskom asortimanu postoji više nivoa ponude: centralni deo (sportski doživljaj), dopunski (zabavni sadržaji: maskote, čirlidersice, prenos), i periferni (koji donosi najviše prihoda kao što su koncesije, bife, parking i sl.). Sportski asortiman uključuje brojne aspekte i problematiku: konkurentnost sportskog rezultata, posećenost, bezbednost, propise i pravila... Sportski događaj zbog masovnosti (korisnika i posetioca) proizvodi niz rizika. Zbog toga organizator sportske priredbe ima brojne obaveze koje proističu iz Zakona o sportu, brojnih pravilnika i konvencija, te Zakona o sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja gledalaca na sportskim priredbama (2013). Akcenat svake aktivnosti je na funkcionalnom poslovanju u zdravom okruženju. Zajedno sa ostalim sektorima upravljanja objektom (marketing, finansije), menadžment još treba kreirati, uvesti i koristiti plan investiciono-tekućeg održavanja i čišćenja sportskog objekta.

4.3.2. Cenovni miks i strategija za sportske objekte

Na obrazovanje, kulturu i razonodu se u Srbiji troši cca 2,4% raspoloživih sredstava domaćinstava (nepoljoprivredna 2,8%). To znači da su najpoželjnija ciljna grupa za sportske proizvode urbana (Beograd) i nepoljoprivredna domaćinstva u Vojvodini. Cenovnom miksu se posle sportskog asortimana posvećuje najveća pažnja jer su kupovna moć stanovništva i izdaci za sportske usluge na niskom nivou, iako su potrebe konstantno uvećavane. *Modifikacija cena treba da se provodi sa geografskog aspekta, rabatima i bonifikacijama, formiranjem promotivnih, povlašćenih i cena novog proizvoda* (Dugalić, 2003c).

Svest potrošača o postojanju alternativa kod izbora između raznih oblika zabave, omogućava segmentaciju prema tome da li i koliko publika vrednuje diferencirane proizvode. Model cenovne segmentacije koji se preporučuje menadžerima, vrednuje opcije: sagledani izdaci za uslugu u sportskom objektu i vrednost diferenciranja u rasponu visoki/niski sa matricom cenovni segment/segment udobnosti i vrednosni segment/lojalni segment u rasponu mali/veliki. Kontraktivni miks karakterišu: cenovna strategija, (ograničenja, oporezivanje i sl.), kondicijska strategija (za različite kanale i regione) i konkretna kontraktivna politika sportskog asortimana.

Kreiranje cenovnih strategija

Odluke o formiranju cena se tiču utvrđivanja tražnje za segment potrošača niske kupovne moći. Prodajna cena se određuje na bazi rezultata istraživanja i **skale potražnje, funkcije troškova i cene konkurenata**. Formiranje cene novog proizvoda ima dimenzije: formiranje cene za inovacijski proizvod, one koja na tržištu skida "kajmak", cena radi penetracije na tržište, i cene za imitativni – novi proizvod. Formiranje cene miksa proizvoda čine: formiranje cene linije proizvoda, cene za proizvode po opciji, vezanih proizvoda, i za nusproizvode (članske i pretplatne karte, grupni i dr. popusti). Problem u procesu odlučivanja može biti praćenje reakcije na promene cena od strane posetilaca i konkurenata. U kalkulisanju cena ulaznica se koristi marginalni metod (usklađen sa eskalatorom posećenosti), a kod ostalih usluga je poželjan metod "troškovi plus". Neki autori (Kotler, Keller, & Martinović, 2014), predlažu da se pri određivanju cena koriste postupci:

- Postavljanje ciljeva (opstanak, maksimiranje tekućeg profita, vođstvo u tržišnom udelu ili kvaliteti proizvoda...),
- Kompanija utvrđuje skalu potražnje koja pokazuje verovatnu količinu nabavke za određeno vreme po alternativnim cenama,
- Kompanija procenjuje promene svojih troškova kod različitih nivoa proizvodnje i stečenog iskustva u proizvodnji,
- Kompanija ispituje cene konkurenata kao bazu za pozicioniranje vlastite cene,
- Kompanija bira jednu od sledećih **metoda formiranja cene**: *troškovi plus, analiza praga dobitka i formiranje cene na bazi ciljnog profita* (kod prodaje tiketa), *formiranje cene na bazi percipirane vrednosti, formiranje cene na bazi tekuće cene, i formiranje cene zatvorenom ponudom* (kod zakupa sportskih objekata).

- Izbor konačne cene izražen na najefikasniji psihološki način, uz takvu kontrolu da ona odgovara strategiji formiranja cena, i sa tom cenom se uspe kod prodavaca i posrednika, prodajne sile, konkurenata, dobavljača i vlade.

U Srbiji postoji preko 70 sportskih centara koji odgovaraju standardima vrhunskog sporta, a čak preko 30 je locirano u Beogradu. Od tog broja je 50-tak dvorana (od čega polovina mlađa od 25 godina), kapaciteta prijema preko 1.000 gledaoca. Za ove objekte je poželjna strategija niskih prodajnih cena, izravanjanje bilansa profitabilnijim proizvodima dopunskog programa (hrana, piće, suveniri) i građenje efikasne prodajne mreže i sponzorskog pula. U prvoj fazi su s obzirom na upoznavanje i konkurenciju poželjne penetracione cene, bez obzira na stvarnu cenu koštanja i atraktivnost programa, uz izjednačenje na višem nivou u kasnijoj fazi, kad se preuzme kontrola nad tržištem, sa većim učešćem domaće opreme, proizvoda i usluga iz sportskog asortimana. Kod cena sportskih usluga se vodi računa o vremenu trajanja (doživljaj, rekreativni program s ponavljanjem), i dobijanja prvih efekata (Dugalić & Lazarević, Cenovni miks, strategije i finansijska efikasnost sportskih objekata, 2005). Kod određivanja gornje granice cena sportskih usluga vodi se računa o svakom segmentu, uzimajući u obzir: *profil potencijalnih kupaca*, slabu *kupovnu moć* dela potencijalnih kupaca (deca, studenti, penzioneri, nezaposlena lica u dokolici), *specifičnost i kvalitet programa*, i *rezultat i atraktivnost sportske grane* (uz izravanjanje cena ulaznica kod manje atraktivnih sportova).

Prodaja ulaznica

Postoje tri osnovna tipa prodaje karata: 1/ sezonske, 2/ pojedinačne i 3/ grupna prodaja. *Sezonske karte* kupuju kompanije i pojedinci za predstojeću sezonu. One uključuju rezervaciju sedišta za sve događaje, osobito za za plej-of, ili daju posebna prava kao što su prisustvovanje zabavnim i informativnim sadržajima (*celebrity evenings*, jubileji, kokteli, konferencije). *Pojedinačna kupovina karata* se odnosi na neke sportske događaje, ili igre i uključuje rezervaciju samo tokom kupljenih termina. Ovo je najpoželjnija ciljna grupa (mada čini tek 10% u strukturi prodatih karata), osobito kada protivnički timovi nemaju lokalnu podršku navijača (gostujući fanovi). *Grupna prodaja karata* beleži značajan porast u strukturi prihoda, mada je domaći klubovi jako malo koriste. To je pokušaj prodaje karata za razne sportske događaje korišćenjem korporative prodaje, mada bi marginalna prodaja putem obrazovnog sistema (škole, fakulteti, obdaništa) takođe mogla biti interesantna za osiromašeno domaće tržište. Ove ulaznice se obično prodaju unapred (pretplatom) i uključuju popust na kupljenu količinu. Korisnici popusta su đaci, studenti, stariji građani i određene društvene grupe (izdržavana lica sa puno slobodnog vremena). Analiza rizika i neizvesnosti kod prodaje ulaznica bazira se na proceni verovatnoće ostvarenja očekivanog ishoda, a najčešće korišćene metode pri tome su: analiza kritične tačke i senzitivna analiza.

4.3.3. Promocija i sportski objekat

Paralelno sa različitim tipovima prodaje karata, razvijaju se promotivne strategije, koje imaju u vidu različite interesne grupe i ciljeve koji se žele postići. Promotivni miks uključuje oglašavanje objekta, ličnu prodaju u njemu, direktni, internet i digitalni marketing, podsticanje prodaje, odnose s javnošću, publicitet, sponzorstvo (*naming rights*) i promociju upotrebom lika sportista (*celebrity endorsement*). Sredstva promocije sportskog objekta po karakteru mogu biti; vizuelna, audio, audio-vizuelna, i digitalna. Promocija je u sportu je osnova za franšizng (u cilju redukcije troškova održavanja sportske marke) u koji se uključuju kompanije koje mogu ali i ne moraju imati nikakve veze sa sportom (Dugalić & Sobek, Značaj franšize za sportski biznis, 2013). Sport postaje sredstvo promocije, a imidž koji stvaraju sportisti svojim talentom i osobinama koje poseduju, privlači sponzore koji na taj način žele da redukuju svoje troškove oglašavanja a da pri tome ostvare isti ili veći propagandni efekat ili uvećaju prodaju svojih proizvoda (Dugalić & Lazarević, 2016a).

4.3.3.1. Ekonomska propaganda i sportski objekat

Ekonomska propaganda je važna metoda stvaranja poželjnih utisaka o sportskom objektu ili događaju, upotrebom raznih medijskih predstavljanja u plaćenom obliku, posredstvom sportskog imidža i marke, ili može biti obezbeđena kroz proviziju. To je bezličan (nematerijalni) oblik predstavljanja ideja, roba i usluga od strane organizacije. Ili, to je *komunikacioni proces koji kreira poruku upotrebom reči, ideja, zvuka i drugih formi audio-vizuelnih podsticaja, dizajniranih radi uticaja na ponašanje potrošača*. Da bi poruka bila uspešna, ideja se prenosi od pošiljaoca primaocu ili slušaocu kroz neki oblik promocije ili javnog oglašavanja. Cilj oglašavanja je da poruka bude razumljiva slušaocima i da izazove poželjne utiske. U poslovanju sportskog objekta, postoje sledeći vitalni elementi:

- *proizvodnja događaja,*
- *potencijalni kupci ili posetioci (pokrovitelji događaja),*
- *prodavci, posrednici ili promoteri događaja, i*
- *blagajničko i ostalo poslovanje koje ima interakciju sa posetiocima.*

Ekonomsko-propagandne usluge u sportskom objektu se mogu steći kupovanjem, iz medijskih izvora, podelom sportske i dr. marke ili se mogu zaraditi (i steći besplatno) kroz nove medijske izvore. U sportskom objektu se razlikuje oglašavanje *samog sportskog objekta, i sportskog događaja*.

Oglašavanje sportskog objekta

Ekonomska propaganda može biti kupljena, ustupljena kroz sportsku marku ili stečena (štampa ili publicitet bez nadoknade). Oglašavanje objekta je pokušaj da se isporuči poruka ciljnom auditorijumu, kako bi se njihova pažnja zadržala dovoljno dugo kako bi je mogli pročitati i razumeti. Na bazi toga se razvijaju razni metodološki oblici koji olakšavaju prijem i razumevanje poruke. To mogu biti ilustrirane brosure (flajeri) informativne prirode, prosleđene na profesionalan način. Iako su relativno skupe za domaće uslove, mogu se štampati u većem tiražu za par godina unapred, kako bi prosečni troškovi izrade bili niži. Bitno je da se u svim formama oglašavanja sportski objekat prikaže kao svestran (usluge i prihodi), sposoban da odgovori na sve specijalne zahteve klijenata ili zakupaca. Svi sportski objekti bi morali imati prikladan izložbeni prostor, konferencijsku salu, dostupan promotivni materijal, informativni pult, i salu za svečane ručkove ili koktele za predstojeće specijalne sportske događaje (u vremenu pre ili posle početka utakmice – *celebrity evenings*). Ključni učesnici ovih događaja treba da budu oni sportisti sa kojima se njihovi fanovi najviše poistovećuju (Dugalić, 2015). Tržište za sportske objekte može biti nacionalno, regionalno i lokalno. Demografska, geografska i psihografska istraživanja određuju ciljno tržište kroz postavljanje pitanja posetiocima: ko i šta. Isti sportski događaj, dnevni list i nedeljni (mesečni) časopis, može najaviti i prenositi na razne načine. Informacije koje se pri tome prenose, su podešene prema karakteristikama čitaoca (marketingški aspekt i sportski materijal u vidu fotografija i informacija koje se prenose su veoma moćan medij sam za sebe).

4.3.3.2. Oglašavanje sportskog događaja i ciljne grupe

Marketing, oglašavanje i odnosi s javnošću treba da su osnovna funkcija i aktivnost predstavnika investitora, promotera sportskih događaja i zakupaca, mada su u najvećem broju sportskih objekata, to samo pojedinačni i sporadični naponi. Organizacija sportskih događaja započinje pregovaranjem između zaposlenih i promotera kako bi se postigla dobra medijska pokrivenost, i ravnomerno rasporedili troškovi održavanja sportskog događaja. Sastavljanje marketingškog plana započinje razvojem svih očekivanih aktivnosti, a *finalni akt uljučuje detaljan budžet po elementima miksa i strategije u okviru vremenske linije (lansiranje i početak događaja)*. Odgovornost za oglašavanje događaja je na menadžmentu objekta, i ona se može preneti na organizatore (promotere), ali svakako postoji obaveza dostavljanja dovoljne količine promotivnog, medijskog materijala. Vrsta promotivnog materijala se podešava prema načinu na koji može najbolje presresti publiku i podstaći prodaju sportskog događaja. Podrazumeva se da radio i TV spotovi, te ostali komercijalni materijali, *moraju biti urađeni kvalitetno i inventivno, s proizvodne strane, i što je još važnije - s potrošačke tačke gledišta*. Informacije predstavljene auditorijumu moraju biti tačne i pravilno raspoređene u sekvence. Prateća muzika mora biti adekvatna kako bi i sama postala nosioc poruke (prepoznatljiv ton nasuprot loše odabrane ili nekvalitetno urađene zvučne pozadine). Emitovanje promotivne poruke samim tim može biti olakšano ili problematično.

Kada se razvija serija promotivnih spotova, ista se nastoji uklopiti u parametre događaja i njihov efekat na "tajming" poruke. Radio spotovi zahtevaju nekoliko rastućih isečaka (tonski gradiranih) radi fokusa na specifične informacije ciljane ka slušaocima. Osmatranje (monitoring) medijskog spota utiče na njegov kvalitet jer je javna poruka od krucijalnog značaja za rezultat (npr. da se "utroši" zakupljeno vreme, neki mediji prenose zakasnelu informaciju "ulaznice se mogu kupiti još večeras" iako je sportski događaj u toku). Događa se da TV kuće, dugo posle novogodišnjih praznika daju poruke sadržine: popust važi do 31.12. (misleći da spotove kao biltene koriste nebitno koje godine). Ovi propusti loše utiču na auditorijum, pa se izostanak promocije može smatrati često boljim rešenjem, nego puštati promotivne poruke koje iritiraju potrošače (svest da ih promoteri smatraju infantilnim). Dešava se da se kod otkazivanja događaja ne puštaju pravovremene informacije o tome, već redovni spotovi, pa se publika dovodi u zabludu trošeći nepotrebno vreme i strpljenje.

Uspesšan način pogađanja ciljne grupe na domaćem tržištu je putem direktne pošte (ručno adresirana pošta stvara poverenje i osećaj prisnosti, dovoljan da se neizostavno pročita), a perspektiva je u digitalnom marketingu. Takođe je uspešno komuniciranje kroz suvenire: blokčiće, kalendare, držače olovki, upaljače, olovke, priveske za ključeve, šolje i fotografije učesnika i samog događaja. Vlasnici objekta moraju povremeno organizovati obuku zaposlenih iz upravljanja sportskim događajem (uz akcenat na marketing, etiku) radi predstavljanja u boljem svetlu, kako bi tako doprineli imidžu sportskog objekta. Pogrešan je stav zaposlenih da klub i omiljeni igrač doprinosi stvaranju efekta: u fokusu je igra kao kompleksna celina (ambijent, personal, sportisti, marketing) kao nepo-novljiv doživljaj koji je kreiran radi satisfakcije publike (bez publike sportski događaj ionako nema smisao).

4.3.3.3. Izbor puteva i načina oglašavanja

Uloga promotivne agencije je da na profesionalni način istakne prednosti proizvoda i usluga korisnicima. Promocija sportskog događaja je usmerena ka publici koja želi postići satisfakciju u vidu zabave i uživanja. Zato se u promotivnoj poruci koriste emotivni apeli koji razvijaju korisne informacije dobijene demografskim istraživanjem, upakovane na najbolji način. Kako je personal u sportskom objektu nedovoljno ili nije uopšte obučen iz oblasti marketinga (i užih specijalnosti), celokupna aktivnost od sastavljanja promotivnih poruka i ugovaranje sa medijima, se zato poverava profesionalnim agencijama. One pomažu da se postigne odgovarajuća forma poruke u skladu sa očekivanim ciljem i efektom. U sportskim objektima postoje načini oglašavanja: *kompletna pokrivenost od strane agencije, putem oglašivača događaja ili unutrašnjim resursima (sopstvena marketinška agencija).*

Ugovaranje promotivne kampanje sa *posebnim agencijama* obuhvata faze: istraživanje, kreiranje i medijski zakup usluga za klijente. Usluge kao što su unapređenje prodaje, publicitet, kreiranje i lansiranje sportskog događaja, strateško planiranje i procena plasmana se nude poručiocu uz nadoknadu u vidu procenta ili ugovorenog fiksnog iznosa prema obimu posla. Prednosti ovog vida oglašavanja su: 1/ korišćenje posebnih znanja i veština zaposlenih agencije; 2/ sposobnost uticanja na medije; i 3/ sposobnost koordinacije promotivnih i marketinških usluga. Ugovoreni iznos provizije iznosi

procentualno 5-15% od ostvarenog prometa, a vremenom se smanjuje jer se predpostavlja da će zaposleni u sportskom objektu postepeno preuzimati neke marketinške funkcije (kao npr. prodaja, publicitet).

Promoteri događaja obično imaju sopstvene metode i sredstva oglašavanja. Promoteri su pravna ili fizička lica koja imaju sposobnost stvaranja medijskih kontakata, nezavisno od aktivnosti koje provode zaposleni i promotivne agencije. Oni mogu biti uključeni u organizacijsku šemu u sportskom objektu (npr. kao štabna funkcija) na posebnim zadacima (npr. distribucija ulaznica bilet servisima ili razvoj trgovanja sa medijima). Obzirom da je poslovanje opterećeno troškovima promotorskog angažmana, oni bi imali realno opravdanje isključivo u direktnom doprinosu povećanju prihoda za sportski objekt (prodaja inače neprodatog kapaciteta).

Sopstvene promotivne agencije su dobro rešenje za objekte u kojima se češće organizuju veliki sportski događaji (spektakli). Efekat je u većim popustima koje one mogu ostvariti u zakupu medijskog prostora. Što je sportski objekt veći, kupuje se više oglasnog prostora, a uz veći broj medijskih predstavnika, dobija se veća sila privlačenja i mogućnost pružanja posebnog uživanja u događaju. Ove agencije obično posreduju ka spoljnim promoterima, istovremeno i same vršeći promociju. Provizija koju ostvaruju je slična onoj koju uzimaju specijalizirane eksterne agencije. Ovi finansijski podsticaji su glavni razlog da se menadžeri u sportskom objektu odluče za osnivanje sopstvene marketinške agencije, koje ukoliko su profesionalno ustanovljene, značajno mogu povećati profitabilnost unutrašnjeg poslovanja, a mogu obavljati marketinške poslove i za spoljne poručiocce. Nedostatak ovog vida oglašavanja može biti nekompetentnost i subjektivne slabosti koje se iz internog okruženja prelevaju u možda inače dobro postavljen organizacioni model. Krajnji efekti mogu biti neuspeh događaja, gubici na supstanci, neprikladni ili protivzakoniti aranžmani, nedovoljan i nepravovremen propagandni budžet, nedovoljni ili loši apeli ka ciljnom tržištu, neprikladno vreme ili previsoke cene ulaznica. Ali, s obzirom da nema druge izvore za pokrivanje gubitaka na sportskom događaju, menadžment može uskratiti proviziju, ili će raspustiti agenciju, a zbog solidarne odgovornosti objekat može čak biti stavljen pod hipoteku.

Podela i isticanje marke je oblik ekonomske propagande koji provode industrijski proizvođači, putem zakupa dela vremena tokom radio i TV prenosa (ili kupovine određenog broja povlašćenih ulaznica i štampanjem svog logotipa na ovaj i dr. promotivni materijal). Ovde se mogu javiti neka medijska ograničenja jer je neke proizvode ili usluge zabranjeno oglašavati ili je propisan način na koji to može da se vrši (cigarete, alkohol). Nekada se ovaj posao oslanjao više na pregovaranje, a danas oglašavanje treba da podrazumeva standardizovani postupak prodaje vazdušne zone koja se izlaže tokom sportskog prenosa (kao multiplikovani efekat). Na taj način proizvođači pokreću daljnju oglasnu mašineriju, bez dodatnih ulaganja. U postupku ugovaranja (koji se obnavlja godišnje) polaznu osnovu čine pretpostavke i predlozi koji utiču na prihod:

1. *Sportski događaj može imati neprodan kapacitet*; dostupne ulaznice postaju bezvredne i propuštena je mogućnost oglašavanja. Obično se ustupa dve ili više ulaznica u prednjim redovima koje vrše promotivnu ulogu.
2. *Ključni medijski sponzori* (radio, TV stanice) pokreću oglašavanje u promotivnu mašineriju, ugovarajući događaj (licitiraju se prve pozicije na listi sponzora, najbolje zone izlaganja, prvi redovi, specijalni prevoz za posebne goste, ručkovi...). Da bi se što bolje iskoristio promotivni efekat uključuje se što više glavnih i sporednih pokrovitelja u sponzorski pul koji može da broji do stotinjak kompanija (zvanični sponzori poslagani po redu veličina, snabdevači opreme i medijski pokrovitelji).

4.3.4. Personal, budžetiranje i podsticanje prodaje

Važno je da se marketinški i propagandni personal uključi u lokalnu medijsku mrežu. Svi sportski objekti bi morali imati direktora programa, koji je izuzetan poznavao tržišta, sposoban da procenjuje potencijalni uspeh sportskog događaja. Direktor prodaje je odgovoran za efektivnu podelu sportske marke, ukupno poslovanje i promociju događaja. U domaćim uslovima postoje relativno mali sportski objekti i sportske organizacije, pa je racionalno da ove funkcije vrši isto lice (zbog ušteda i konflikta odgovornosti). Sav medijski personal treba biti nagrađen procentualno, umesto redovnom zaradom, zbog svesti da je prodaja vremena izlaganja putokaz, koji *ne samo da doprinosi dugoročno njihovim prihodima, već i da nema vrednost, kada ono ostane neprodato*. Ista filozofija se primenjuje i na prodaju karata: neprodane karte mogu da se koriste za povećanje interesovanja za događaj, putem besplatne podele i radio javljanja, i kao promotivni podsticaj za sponzore i političke stranke. Kategorije *znanja i veština* za menadžere medijskog događaja su: fizibiliti i analize licitiranja događaja; upravljanje, planiranje i organizovanje događaja; operativni plan i vođenje događaja; finansije; sponzorstvo; poznavanje zajednice; marketing; i praćenje i ocena događaja.

Promotivni budžet

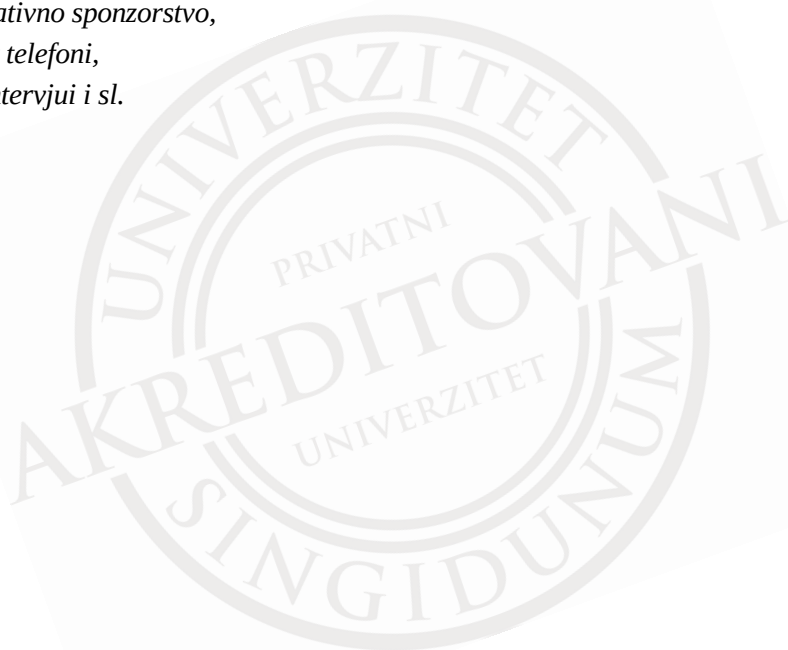
Uspostavljanje dobrih odnosa sa medijima, sve vreme, a osobito tokom održavanja sportskog događaja, mogu da olakšaju TV i radio stanice kroz sponzorstvo, isturajući tako sebe i ostale ko-sponzore. Tokom odvijanja sportskog događaja, menadžeri moraju voditi pažljivu evidenciju o svakom dinaru koji ulazi ili izlazi iz budžeta (o tome koliko su mediji doprineli samom događaju, međusobnom poslovanju i uopšte o sportskom objektu). Propagandni budžet je detaljan plan za finansiranje svih promotivnih pokušaja, i deo je marketinškog budžeta sportskog objekta. Ovi se planovi razlikuju prema događaju, tržištu, medijima i posebnim vremenskim zonama. Propagandni budžet se određuje pomoću jednog od metoda: *procenat od prodaje* (cca 3-10% ukupne prodaje koju događaj generiše); *razdeljivanje promotivnog budžeta bazirano na menadžerskim projekcijama* (tzv. "šta bi se moglo dozvoliti" metod); *vođenje pomoću ciljeva ili zadataka*, gde je oglašavanje investicija koja podstiče prodaju; i *istraživanje budžeta*, fokusirano na rezultate dobijene istraživanjem medijskih izveštaja i izvora. Ovisno o upravljačkoj filozofiji, se može koristiti jedna ili više ovih budžetskih alternativa koje mogu doprineti razvoju ekonomske propagande, i verovatno celokupnom marketinškom budžetu.

Podsticanje (unapređenje) prodaje u sportskom objektu

Ovim skupom aktivnosti se neposredno stimuliše prodaja nudičenjem posebnih vrednosti kupcima, uz podsticanje prodajnog personala. Ovi efekti se lako kvantifikuju jer doprinose trenutnom povećanju prodaje. Unapređenje prodaje ima zadatak privlačenja što je moguće većeg broja posetioca sportskog događaja u objekat. Metode se zasnivaju na određenim nagradnim povlasticama i popustima kao npr. besplatne ulaznice (na bazi neiskorišćenog kapaciteta), premije (promotivna odeća), lutrije i sl. Ovim strategijama mogu da se na prodaju podstiču zaposleni, ali i posetioci sportskog objekta.

Postoje tri glavna razloga zbog kojih publika dolazi da posmatra sportski događaj, tj. oni: 1/ žele da posebno podstiču kao očevici, 2/ učesnici znaju nešto o aktivnostima koje se prikazuju, i 3/ jer je sportski događaj društveno privlačan. Tako je unapređenje prodaje određeno onim marketinškim aktivnostima (pored lične prodaje, ekonomske propagande i publiciteta) koji *podstiču potrošačke sklonosti za kupovinu i ostvarenje prodaje*. Za unapređenje prodaje se koriste brojne tehnike, koje se kombinuju zajedno sa sportskim događajem:

- *nagrađivanje i kuponi,*
- *razni popusti (dečji, za plaćanje unapred, porodični, za građane seniorske dobi),*
- *sezonske pretplate,*
- *grupni popust,*
- *porudžbina putem pošte,*
- *korporativno sponzorstvo,*
- *kontakt telefoni,*
- *javni intervjui i sl.*



4.4. Imidž sportskog objekta

Imidž je predstava i utisak (mišljenje) koje širok spektar publike bazira na verbalnim, pismenim, vizuelnim, digitalnim ili simboličkim porukama koje prima. Sportski događaj i rezultat privlače jako puno ljudi. Za njihovo ostvarenje je potrebna infrastruktura i kapital za izgradnju i održavanje sportskog objekta. Sportski događaj i sportski rezultat uz pomoć strategija mogu da doprinesu obogaćenju sportskih proizvoda (imidža), pa popunjenost kapaciteta objekta koji "uživa dobar glas" obezbeđuje ekonomski održiv koncept. Pri tome se ima u vidu da: 1/ percepcije publike i tradicija utiču na posećenost; i da 2/ se uz pomoć marketing menadžmenta sportskog objekta mogu unaprediti sportsko-uslužni procesi, pa privlačenjem posetioca, sponzora i medija (putem imidža) on postaje atraktivan zaposlenima i društvu u celini. Cilj marketinga sportskog objekta je da se postigne valorizacija infrastrukture na sportskom tržištu u okviru koje se postižu zapaženi sportski rezultati, čime se opravdava misija njihovog postojanja. Imidž sportskog objekta je zbog toga određen problemima i faktorima kao što su:

1. *trend komercijalizacije sportskih objekata* nastale kao posledica novih društveno-ekonomskih i tržišnih faktora;
2. *potreba praćenje trendova u svetu* u izgradnji, finansiranju i poslovanju sportskih objekata kako bi se usvajala korisna iskustva;
3. *kao odrednice imidža se ovde javljaju neki fizički elementi* (dizajn i sl.);
4. *analizira se značaj imidža sportskog objekta za njegovo finansiranje* (kroz naming rights) i poslovanje; i
5. *potreba kreiranja strategije za stvaranje i održavanje imidža sportskog objekta.*

Kreiranje i održavanje imidža je u delokrugu rada sportskog marketing menadžmenta. Prepoznatljiv imidž može da utiče na odziv publike, uvećavajući prihod potreban za njegovo funkcionisanje i modernizaciju kroz prodaju prava imena, čime se obezbeđuje kontinuitet posećenosti u budućnosti. Kvalitet investicionog i tekućeg održavanja sportskih objekata će odrediti njihovu dalju eksploataciju. Zato postoji potreba empirijskih istraživanja koja će da afirmišu strategije za unapređenje imidža sportskog objekta sa ciljem njihovog efektivnijeg i efikasnijeg poslovanja. U postupku istraživanja marketinga sportskog objekta se mogu koristiti metode kao što su: deskriptivna, metoda obrazloženja, metoda uporedne analize, istorijska metoda, SWOT analiza i studija slučaja.

4.4.1. Istorijski razvoj koncepta imidža na primeru stadiona

Oživljavanjem Olimpijskih igara (OI) 1896.g., jača značaj sporta modernog doba kada započinje nova era izgradnje stadiona i ostalih sportskih objekata. Inspiracija za građenje novih, funkcionalnih, modernih, višenamenskih sportskih objekata, bile su prvo-bitne građevine stare ere. Stvaralaštvo novog doba u oblasti građevinarstva i arhitekture sportskih objekata je nastalo pod uticajem novih tehnologija izgradnje i materijala, razvoja saobraćaja i putne infrastrukture, IT tehnologija i sličnih faktora. Tako se u zadnjih 100 godina izdvojilo 5 generacija stadiona sa prepoznatljivim imidžom.

Stadioni prve generacije su bili namenjeni publici u vreme kada nije postojala televizija (sportski događaji su tada praćeni isključivo uživo). To su bile neudobne, nebezbedne građevine bez posebne arhitektonske vrednosti. Tribine oko terena za igru su bile izrađene od betona, a neke su imale nadograđeni mali krov koji je imao ulogu da pruži bolji komfor posetiocima iz viših staležnih grupa. Ovaj tip stadiona je uglavnom bio zastupljen u V. Britaniji. Karakteristika mu je da ima tipične pravolinijske tribine sa obe strane terena za igru. Ovaj tip je kasnije preuređen, po modelu Olimpijskog stadiona, tako da su izgrađene tribine dužinom oboda atletske staze. Prema ovom modelu su izgrađeni stadioni širom Evrope i J. Amerike. Njihov imidž je lako prepoznatljiv u gradskoj sredini. Sredinom 20. veka, ova generacija stadiona se pojavljivala u različitim formama, ali uvek sa istim osnovnim jezgrom. Dalji izgled stadiona je odredilo smanjenje publike tokom održavanja fudbalskih utakmica, jer dolazi do rasta ukupnih kapaciteta u zemljama i svetu.

Krajem pedesetih godina 20. veka, veći deo fanova počinje da prati fudbalske utakmice putem TV prenosa, zbog neudobnih, neprivlačnih mesta, koja su često imala loš pregled terena za igru. Kako bi se ponovo pridobila publika, počinje izgradnja i opremanje pratećih sadržaja za posetioce, sa ciljem da im se pruži veći komfor. Tokom sledećih 30 godina su se u svetu gradili stadioni *komercijalnog tipa*, a oni su kao i postojeći koji su u međuvremenu rekonstruisani, raspolagali sa adekvatnim kapacitetom sedišta na tribinama, opremani su krovom, uvećava se broj javnih toaleta, i postavljaju se prodajni štandovi (za hranu, piće i sl.) u za to predviđenom prostoru (putem tzv. koncesije). Svi sadržaji su bili opremani tako da omoguće odličan TV prenos događaja. Karakteristika stadiona iz ove faze je unutrašnji izgled prostora (*serviscape*), a posebno se akcentovao moderan dizajn nameštaja, sportske i dr. opreme i ostalog materijala, što je odudaralo od spoljašnosti (*facility*) koja je odisala tragovima prošlosti. Utakmice su počele da se održavaju noću (zbog izmenjenih radnih navika publike) te su osvetljivane veštački, dok je ključni problem zbog masovnosti postala unutrašnja bezbednost stadiona. Osamdesetih godina 20. veka su se zbile brojne nesreće tokom događaja na stadionima u V. Britaniji kao što su: požari na tribinama (bile su do tad drvene), eskalira nasilje ekstremnih grupa navijača, i dolazi do katastrofe na *Hillsborough* stadionu u Šefildu (rušenje tribina, i sl.). Tokom ovih događaja živote su izgubile na stotine ljudi, zbog čega su tadašnja rukovodstva stadiona prisiljena da povećaju bezbednost tokom utakmica, propisivanjem bezbednosnih standarda. Od tog vremena se počinju kreirati novi sadržaji: istorijski muzej kluba, restorani, turistički obilazak stadiona, saloni za raznodu i opuštanje, rutinsko druženje i zabavljanje... Stadioni tog doba stižu imidž javnog dobra, i bivaju posećeni tokom cele sedmice, a ne samo tokom održavanja utakmica.

Na podlozi komercijalnih stadiona je u međuvremenu nastao novi tip verzije *fleksibilnih stadiona*, koji je počeo donositi veći prihod iskorišćenjem potencijala novih sadržaja koji su više odgovarali zahtevima i potrebama širokih masa posetilaca. Pokretni krovovi, tribine i teren za igru su osnovni elementi imidža ove generacije stadiona, dajući im tako multifunkcionalnost i fleksibilnost na način da se objekat može po potrebi modifikovati. Od tog vremena su stadioni postali pogodno tle za medijske spektakle, marketing i komunikaciju kroz sadržaje kao što su: VIP lože, konferencijske sale, medicinske blokove, salone za sponzore i kompanije, i sl., pružajući besprekoran TV prenos događaja, ispunjavanjem najviših audio-vizuelnih standarda koje zahteva digitalna televizija.

Stadioni su postepeno stekli *imidž urbane ikone*, koju karakteriše futuristička orijentacija u projektovanju i dizajnu. Tako je privučeno mnogo novih korisnika. Stadioni se pretvaraju u nove urbane centre koji imaju ulogu katalizatora novog razvoja privrede. Ova generacija stadiona predstavlja urbanu ikonu u periodu omasovljavanja sporta i popularizacije Interneta i društvenih medija. U cilju sprečavanja smanjenja broja posetilaca, koje se već dogodilo krajem pedesetih godina 20. veka, stadioni sada imaju cilj da pomažu publici da doživi jedinstveno i neponovljivo iskustvo, kroz širok spektar sadržaja i optimalnu bezbednost, u objektu i izvan njega (World Stadiums, 2017). Stadioni su sada u žiži posetioca i izvan vremena održavanja sportskih događaja, jer pomoću sajta, lica koja žele mogu razgledati fotografije enterijera i eksterijera iz svih uglova, i mogu ga „obići“ uz 3D virtuelni kompjuterski program (*Google Earth*). Poslednja generacija stadiona (primer tzv. Ptičjeg gnezda u Pekingu) je dizajnirana kako bi veliki međunarodni sportski događaji generisali višestruke koristi zemlji domaćinu šampionata. Za tako visoke zahteve i očekivane performanse sportskog objekta, u praksi počinju da se koriste visokokvalitetni tehnološki i arhitektonski sistemi projektovanja i izgradnje. Dizajn koji je pre svega inovativan (u odnosu na starije objekte koji su odražavali svoju epohu), ima ulogu da stvara urbanu ikonu i nov izgled gradske sredine, jer stadioni takvih impresivnih karakteristika, postaju lako prepoznatljivi širom sveta. Novi futuristički pristup izgradnji i upravljanju stadionima je postao ključan element u procesu razvoja savremenih gradova. Istovremeno, ovakav imidž zahteva detaljno planiranje u smislu zadovoljavanja osnovnih ekonomskih principa ekonomičnosti, profitabilnosti i rentabilnosti, bez ugrožavanja prirode sporta i arhitektonskih kvaliteta, (Dugalić & Krsteska, 2013).

4.4.2. Međuzavisnost imidža, korporativnog identiteta i uslužnog ambijenta

Imidž sportskog objekta je pozitivna predatava o njemu u svesti korisnika, i strategijskim naporom, takav imidž potencijalno može prerasti u brend. Imidž je utisak koji ostavlja nečija pojava, ili je to slika, izgled, ugled, stvoreno ime u nekoj oblasti, i sl., postignut na osnovu spoljašnjeg izgleda i originalnog ponašanja. Imidž sportskog objekta postaje važan element sportskog proizvodnog miksa, kojem se poklanja vredna pažnja tokom projektovanja sportskog objekta (dizajn, i sl.), i u fazi eksploatacije sportskog objekta (viđen npr. kao hram sporta), zbog obogaćene ponude koja utiče na posećenost, a time i na rast prihoda. Takođe, imidž sportskog objekta privlači *namings* partnere koji žele kupiti pravo imenovanja. Koristi od toga imaju zemlje i gradovi domaćini, organizatori sportskih manifestacija, (Quester, 1997), (Smith, 2005), jer se privredne i društvene koristi protežu na ostale grane privrede (građevinarstvo, turizam, putna infrastruktura, prevoz) u regionu.

Imidž je u bliskoj vezi sa identitetom, jer se između organizacione kulture, imidža i identiteta formira međuzavisni, cirkularni proces. Organizaciona kultura nastaje naporom i iskustvom članova tima koji daju poseban identitet organizaciji, kroz vizionarstvo i liderstvo upravljačkog vrha. To dalje, kroz organizacioni kontekst, doprinosi imidžu organizacije, koji je zasnovan na iskustvu eksternih grupa (Hatch & Schultz, 1997). Izvor konkurentске prednosti (pored 12 oslonaca konkurentnosti zemlje, merenih pomoću Global Competitiveness Index) su u sportu još: obrazovanje, istraživanje i infrastruktura, ali to mogu biti i: arhitektura, reputacija i inovativnost. Gray & Balmer (Managing

Corporate Image and Corporate Reputation, 1998), su predložili operativni model za upravljanje korporativnom reputacijom i imidžom. Po njima korporativni identitet kroz korporativnu komunikaciju kreira korporativni imidž i reputaciju, a između njih postoji povratna sprega. Korporativni imidž i reputacija su pod dejstvom egzogenih faktora, koji posledično mogu staviti konkurentsku prednost. Neki autori ističu ključne uloge koje imidž ima u sportu: on stvara vrednost za sportske organizacije, deluje na ponašanje navijača, može da se koristi u strategijama pozicioniranja i diferencijacije, a takođe služi kao sredstvo identifikacije sponzorskog potencijala (Ferrand & Pages, 1999). Korporativni imidž se gradi na temelju faktora kao što su: reputacija i korporativni identitet, u uslužnom susretu u sportskom objektu kroz opipljive niti, nivo usluge i ljude koji ostvaruju kontakte u njemu. Opipljivost usluge u sportskom objektu se postiže kroz fizički uslužni ambijent sportskog objekta.

Okvir fizičkog uslužnog ambijenta čine: ambijentalne dimenzije (ambijentalni uslovi; prostor/funkcija; znakovi, simboli i artefakti), holistički ambijent (percipirani kvalitet), interne reakcije potrošača (satisfakcija) i ponašanje (kroz približavanje ili izbegavanje usluge). Wagner (Model of estetic value in the serviscape, 2000) je razvio tipologiju potrošačke vrednosti zasnovane na aksiologiji (nauci o vrednostima gde je vrednost definisana kao doživljaj koji posetioc prima u interakciji sa objektom), kroz model estetske vrednosti u *serviscape*-u. Ovaj koncept razlikuje potrošačku kognitivnu i afektivnu vrednost i bihejvioralne reakcije na estetski objekat, koje se stiču pomoću nekih subjektivnih i objektivnih obeležja. Karakteristike koje su objektivno uslovljene su određene materijalima (senzorskim elementima, principima i elementima dizajna) u međuzavisnom i jedinstvenom iskustvu publike kroz subjektivne karakteristike i slične vrednosti koje u kontekstu: sekvence, kulture i geografije, mogu da utiču na njihovo ponašanje (kroz prilaz, ulaz, cirkulaciju mase, namere, osećaj sigurnosti). U tom procesu se koriste senzorski elementi kao što su: boja, svetlo i tekstura; elementi dizajna: kao npr. forma i prostor, dok principi dizajna počivaju na proporciji, simetriji i ponavljanju. Subjektivne karakteristike potrošača su: motiv, ukus, personalitet i demografija; koji pod dejstvom materijalnih elemenata, kreiraju: spoznaju, percipirani uslužni ambijent i efekat. Spoznaja nastaje od uverenja i kategorizacije, percipirani *serviscape* od: građevine (spoljašnjosti i unutrašnjosti) i dekora (nameštaja, ugrađene opreme i upotrebljenih predmeta), a efekat se svodi na uživanje u njemu. Ovom problematikom se bavi posebno specijalističko područje upravljanja sportskim objektima - psihologija sportskog objekta, koje istražuje uticaj dizajna i dr. faktora sportskog objekta na ponašanje posetioaca.

Okvir *serviscape*-a u sportskom objektu čini model sastavljen od: (Wakelfield, Blodgett, & Blodgett, 1996): 1/ ambijentalne dimenzije (pristupačan raspored, estetika objekta, komfor sedenja, elektronska oprema/displej, i čistoća u sportskom objektu); koje u kompletnom okruženju stvaraju 2/ percipirani kvalitet uslužnog ambijenta, a u interakciji, 3/ zadovoljstvo uslužnim ambijentom, koje rezultira, 4/ namerama u ponašanju (da se publika zadrži tokom celog vremena trajnja događaja, i postane redovan posetilac objekta). Zato se sportski objekti u praksi analiziraju na bazi ovih i sličnih teorijskih izvora. Cilj je da se poređenjem nekih elemenata (istorijat, dizajn, estetika, kategorizacija, problematika...) koji utiču na kreiranje i održavanje imidža sportskog objekta, dođe do korisnih ideja, koje mogu da se upotrebe u sportskom marketingu za unapređenje njegovog poslovanja.

4.4.3. Standardizacija kao instrument kreiranja imidža sportskog objekta

Postupak standardizacije sportskih objekata je u Srbiji započet donošenjem pravilnika (Pravilnik o nacionalnoj kategorizaciji sportskih objekata, 2013), koji kao i brojni drugi, nije usklađen sa Zakonom o sportu. Najveći stepen standardizacije kvaliteta u praksi je ostvaren kod fitnes centara. Na temelju Zakona o sportu i pravilnika, jedinice lokalne samouprave su dužne da donesu svoje propise koji regulišu poslovanje, finansiranje i način upravljanja sportskim objektima koji se nalaze u njihovom vlasništvu. Odredbe Zakona o sportu koje uređuju oblast sportskih objekata, i Pravilnika su pretočene u Strategiju razvoja sporta (tač. 3.5. sportski objekti) uz kvalifikaciju da se većina njih zbog neadekvatnog održavanja i lošeg upravljanja, nalazi u jako lošem stanju. U vezi toga je nastala inicijativa za revitalizacijom postojećih ali i za izgradnjom novih objekata, sa ciljem unapređenja njihovih kapaciteta ili izgradnje novih. Zakon predviđa obavezu analize postojeće situacije u vezi sa sportsko-građevinskim fondom, i njihovu kategorizaciju, sa ciljem utvrđivanja ranga važnosti u postupku izgradnje i rekonstrukcije u budućnosti (Strategija razvoja sporta u RS 2014-2018, 2015). Činjenica da je strategija doneta 2 godine nakon isteka perioda vremena početka njene realizacije govori o ozbiljnosti države. Kategorizacija sportskih objekata je kao povereni posao ustupljena Zavodu za sport i medicinu sporta RS). Rok za popisivanje i umrežavanja baze sportskih objekata je bila 2016.g., ali posao nije urađen (Dugalić, 2016b), pa je zatim u akcionom planu ova aktivnost označena kao kontinuiran proces. Akcionim planom ove strategije (2015), su definisani ciljevi koji treba da omoguće realizaciju strategije: 1/ napor da se stvore uslovi za sistematsko planiranje adaptacije i rekonstrukcije i njihovo finansiranje, i 2/ akcenat na izgradnju trenažnih centara od nacionalnog značaja.

Sportska infrastruktura u Srbiji po brojnosti i kapacitetima relativno zadovoljava potrebe stanovništva. Međutim, najveći broj sportskih objekata je u dotrajalom stanju, a investicionog i tekućeg održavanja nema ili je neredovno. Nad korisnicima sportskih objekata nema ekonomske prisile kako bi se oni održavali iz tekućih prihoda (kroz npr. davanje u zakup poslovnog prostora). Takođe, nedostaju neki sportski objekti za nove i buduće sportove (sportove na vodi, pesku, snegu i betonu), a njihov regionalni raspored nije zadovoljavajući. Na stadionima je ugrožena bezbednost, dok se na nekim objektima koji su projektovani pre više od pola decenije javlja nedostatak parkinga. U nekim objektima ne postoji dovoljan broj sanitarnih prostorija za posetioce, broj svlačionica je nedovoljan, neadekvatna je veza između svlačionica i sportskih sala, ne postoji jedinstven registar sportske infrastrukture, a pristutni su i drugi problemi...

Na bazi ove analize se može zaključiti da domaći sportski objekti (sa izuzetkom onih sagrađenih u 21. veku), izgledaju skromno kada se porede da onima u razvijenim zemljama. Njihov spoljašnji izgled odražava soc-realistički imidž, a višak prostora koji se može komercijalno iskoristiti je i dalje beskoristan. Neki sportski objekti nisu pristupačni za posetioce (nemaju obavezne bezbednosne linije, rampe za invalidna lica, za vozila hitne medicinske pomoći, vatrogasce i sl.), a prostor za parkiranje, ukoliko postoji nije u stanju da omogući komercijalnu upotrebu (naplata parkiranja, ne ispunjavanje propisa međunarodnih sportskih asocijacija po kapacitetu i opremljenosti...). Mali broj sportskih objekata ima svoj parking, a oni u javnom vlasništvu su izvan domena odlučivanja korisnika (sportista i publike). Vrzino kolo oko investiranja i komercijalne upotrebe trenažnog, poslovnog i parking prostora je moguće razrešiti samo sinergijom

države i menadžmenta koji ima viziju okrenutu ka budućnosti, i koji će uneti nove ideje za unapređenje njihovog poslovanja. Teško je međutim da to učine oni koji su sada upravljali njima na štetu društva (ovako loša ocena upravljanja je iznešena u samoj Strategiji razvoja sporta), tako da lica koja su njima loše upravljala ili u ličnu korist, treba smeniti i pozvati na odgovornost. Restrukturiranje sporta, osobito kada je u pitanju infrastruktura ako bude pokrenuto, treba započeti putem poslovnog (smena i polaganje računa za prethodno poslovanje postojećih korisnika) i tehnološkog restrukturiranja sportsko-uslužnih procesa (novi objekti za nove sportove), a vlasničko restrukturiranje je samo krajnja mera. Pozitivan imidž sportskog objekta neće nastati prostom transformacijom vlasništva, i pragmatičnim izlaskom kluba na berzu, već uspešnom preduzetničkom logikom, povećanjem iskorišćenja kapaciteta i rastom posećenosti. U protivnom, postoji opasnost da zloupotreba transformacije uslovi promenu njihove namene.

UEFA propisuje svoje zahteve za stadione u okviru kojih se održavaju utakmice Lige šampiona (Guide to Quality Stadiums, 2017). Preporuke i zahtevi tehničke prirode koji se odnose na rekonstrukciju i modernizaciju konstrukcije i terena za igru su: dozvola inspekcije, minimalan kapacitet, broj sedišta rezervisanih za hendikepirana lica, dimenzije igrališta, obezbeđenje klupa za rezervne igrače, osvetljenje, zagrevanje klupa, mogućnost prenosivosti promotivnih panoa, pokrivene klupe za rezervne igrače, VIP lože i sedišta za goste, medicinske prostorije, parking prostor, adekvatan pristup javnom saobraćaju, bezbednosni koncept, prostor za zagrevanje igrača, adekvatni javni toaleti za oba pola, adekvatan prostor za osveženje, tehničke prostorije, natkriven prolaz od svlačionica do terena, prostorije za prijem navijača gostujućeg kluba, oznake (signalizacija), zvučnici adekvatne jačine, posebne prostorije za treniranje adekvatno opremljene sa delom za medicinske tretmane i preglede, prostorije za medijsku silu: zaseban ulaz sa svim elementima zaštite od nepoželjnih lica, *press box*, mesta predviđena za voditelje i komentatore prenosa događaja, TV studio, kamere sa držačima i platformom, prostor opremljen za odvijanje konferencija za novinare... Na ovaj način, dizajn i izgled sportskog objekta nastaju delimično i kao rezultat propisanih, birokratskih procedura.

Dizajn sportskog objekta i spoljašnja forma su doživljavali snažnu ekspanziju. Stadiوني (zbog karakteristika i imidža stečenog pomoću sportskog rezultata i strategijskog napora u svim fazama, od ideje, planiranja, izgradnje do njihove komercijalne upotrebe) postaju turističke atrakcije. Posetioци treba da aktivno učestvuju u oceni kvaliteta sadržaja sportskog objekta i samog imidža. *The Ultimate Sports Road Trip metodlogija* (USRT), (Kulyk & Farrell, 2017), kvalitet i imidž sportskog objekta vrednuje ocenama od 1-10 pomoću atributa: arhitektura, koncesije, semafor, redarska služba (razvođenje publike), podrška navijača, lokacija, baneri/istorija, zabava, hospitalizacija fanova, udobnost navijača u fan zoni a moguć je i bonus za neke aktivnosti. Sledi prikaz Mercedes Benz Stadiona, Atlanta, Georgia, koji je sedište Atlanta Falkonsa: početna vrednost izgradnje stadiona je bila 1 mrd \$, ali je 2014.g., odbor guvernera Svetskog kongresnog centra odobrio povećanje troškova stadiona na 1,2 mrd \$. Grad je pristao da finansira troškove od 200 miliona \$ kroz obveznice koje će se finansirati kroz dodatne poreske prihode, a država Džordžija 40 miliona \$ za proširenje parkinga, dok se očekivala javna potrošnja od blizu 600 miliona \$. Početkom 2015, klub je najavio prodaju licenci za sedišta (PSL, *personal seat licence*) u vrednosti do 45.000 \$ po sedištu, u zavisnosti od sekcije stadiona. Najskuplje ulaznice su bile 385 \$ po utakmici, pored jednokratnih naknada za PSL, za prve tri godine. U avgustu iste godine, *Atlanta Journal-Constitution* je objavio

da će Mercedes-Benz otkupiti pravo imena stadiona po ugovoru sa gradom Atlanta i predstavnicima Svetskog kongresnog centra, na osnovu kojeg organizacija Falcons stiće prava na ime stadiona i sve prateće prihode. Nakon toga je generalni direktor Mercedes-Benz USA (*Steve Cannon*, koji se 2016.g. pridružio Falcons organizaciji, kao izvršni direktor AMB Grupe) izjavio da će ovo sponzorstvo trajati 27 godina. On je ovaj ugovor nazvao najvećim marketinškim ugovorom u istoriji Mercedes-Benz, ali nije objavio punu vrednost ugovora. Pored sponzorstva ovog sportskog objekta u SAD, Mercedes-Benz ima od 2011.g., potpisan desetogodišnji ugovor i o pravu imenovanja za bivši *Louisiana Superdome* (Mercedes Benz Stadium, 2017). Ovaj stadion je izgrađen pored lokacije starog Džordžija kupa, i predstavlja arhitektonsko čudo, impozantno po impresivnoj Atlanta "nebeskoj liniji". Unutrašnji prikaz objekta kroz virtualni obilazak u 360°, visoko iznad terena za igru, zaslepljuje čula jače nego išta drugo u NFL-u. Prema ocenama USRT, objekat se preporučuje zbog najjeftinijih cena koncesija u ovoj ligi. Upotrebom ove metodologije, ovaj stadion deli šestu poziciju u svojoj kategoriji, sa osvojenih 70 poena.

Ranks

Arhitecture	9
Concessions	9
Scoreboard	10
Ushers	8
Fan Support	5,5
Location	7,5
Banners/History	6,5
Entertainment	8
Concourses/Fan Comfort	4,5
Bonus	2
Total Score	70



Slika 24. Izgled i bodovna vrednost Mercedes Benz stadiona, prema USRT metodologiji, (Mercedes Benz Stadium, 2017)

Sličnu mogućnost da posetioci ocene kvalitet objekata treba uvesti kod nas, umesto da se imidž plasira putem birokratizovane, neuspešne kategorizacije, s neizvesnim krajem.

4.4.4. Faktori kreiranja i održavanja imidža sportskog objekta

Različiti autori i korisnici mogu davati drukčiji značaj elementima oblikovanja i metodama upravljanja prodajom u sportskom objektu, ali su percepcije publike svakako jedan od najvažnijih faktora za sticanje imidža. Crompton (2004) navodi faktore ocene kao što su: rast prihoda, zapaženost društva, poboljšanje imidža društva, stimulisanje razvoja i psiho-fizičke koristi stanovnika. Theodorakis, *et al.*, (2014), navode 6 dimenzija kvaliteta usluge sportskog objekta: 1/ pristup (parking, dostupnost); 2/ pouzdanost (isporuku usluga na vreme); 3/ odgovornost (pružanje brze usluge); 4/ opipljivost i vizualna

privlačnost (stadiona i terena za igru); i 5/ sigurnost (osećaj bezbednosti). Chalip, Green & Hill (2003), su opisali faktore privlačenja posetioca putem: 1/ imidža destinacije; 2/ namera za posetu; 3/ ličnog značaja. Imidž destinacije je vrednovan uz pomoć varijabli: uređenje destinacije, prirodno okruženje, odnos cena-kvalitet, mogućnost razgledanja, rizik, modernost, klima, pogodnosti i mogućnost za porodičnu posetu.

Greenwell, Fink, & Pastore (2002), su na uzorku od 218 posetioca hokej liga u SAD istražili uticaj nekih fizičkih elemenata objekta na satisfakciju korisnika kako bi ustanovili vezu sa drugim varijablama koje utiču na kvalitet (srž proizvoda i uslužni personal). Višestrukom regresionom analizom je pokazan kvalitet predviđanja zavisne promenljive svih elemenata objekta zajedno, kroz zadovoljstvo kupca (koeficijent $R^2 = 0,183$, i prilagođeni $R^2 = 0,162$), ali da atributi objekta pojedinačno imaju manji uticaj. Hijerarhijska regresiona analiza je pokazala da obe percepcije (zaposleni i fizički objekat) stvaraju zadovoljstvo korisnika iznad uticaja percepcije o jezgru proizvoda, na osnovu čega su zaključili da menadžment mora koristiti fizički objekat u kombinaciji sa ostalim ciljevima kvaliteta kako bi poboljšao nivo zadovoljstva posetioca.

Ove percepcije posetioca treba dopuniti elementima oblikovanja sportsko-zabavnog kompleksa: 1/ teren za igru, 2/ parking, 3/ pozicija, predeo i orijentacija (prema geografskoj širini, glavnim saobraćajnicama), 4/ kapacitet sportskog objekta (ukupno i dimenzije terena u m2, m3 i sl.), 5/ spoljašnji saobraćajni tok (prilazi, priključenje na javne saobraćajnice), 6/ unutrašnji saobraćajni tok (horizontalni, vertikalni protok ljudi i snabdevanja - kretanje u objektu i između nivoa tribina), 7/ separei za VIP lica, 8/ prodajna zona (štandovi), 9/ toaleti za posetioce, 10/ označavanje (signalizacija koja olakšava kretanje mase), 11/ sigurnost i bezbednost (pripadnici javnog reda, redari, prva pomoć, protivpožarna zaštita), 12/ tribine, 13/ objekti za smeštaj igrača (merne procedure, garderoba, medijski prostor, povezani čistom vezom s igralištem), 14/ medijski prostor namenjen reporterima, 15/ panoi za praćenje rezultata i javno oglašavanje, i 16/ prostor za administraciju, poslovanje i održavanje (Farmer, Mulrooney, & Ammon, 1996). Pored ovih sadržaja, u istraživanju i izradi modela ocene imidža se mogu koristiti i faktori: istorija kluba i sportske destinacije, tradicija, posedovanje muzeja, mogućnost komunikacije (fotografisanja) s poznatim sportistom, sadržaj prilagođen licima s hendikepom, modernost, ljubaznost zaposlenih u sportskom objektu, pristupačnost objekta delovima grada, dobra povezanost s glavnim komunikacijama (avionski, drumski, železnički prevoz), klupske boje, slavljenička atmosfera...

Prikazani USRT metod sadrži deo tih fizičkih i neopipljivih varijabli i koristan je metod ocene imidža sportskih objekata u SAD. Analiza stadiona domaćeg, evropskog, i američkog tipa ukazuje na neke njihove sličnosti i razlike. Ovi objekti podležu regulativi (kategorizaciji) zemlje u kojoj posluju, i standardizaciji od strane međunarodnih sportskih asocijacija (FIFA i sl.), što značajno utiče na njihov dizajn a posledično i na imidž. Ali, sposobnost ljudi koji su angažovani u sportskom objektu, i kvalitet marketing strategije koju sprovode, značajno utiče na unikatnost i percepcije posetilaca, što je od velikog značaja u bihevioralnoj fazi, koja je odlučujuća za ponovni dolazak u sportski objekat, i stvaranje pozitivnog imidža koji se prenose putem žive reči, od usta do usta, novim korisnicima.

4.4.5. Upravljanje imidžom sportskog objekta

Svaki potrošač ima drugačiju predstavu o sportskom objektu; opažanja su zasnovana na utisku potrošača o usluzi koju je primio, a sva su sadržana u jednoj formi – imidžu. Imidž se stvara putem različitih senzorskih utisaka. U nameri da poseti sportski događaj, publika istražuje informacije kako bi razumela poslovne operacije zaposlenih, tretman od strane zaposlenih na parkingu, preuzimanje ulaznica na ulazu, utisak o štandovima i štampi, vidokrugu, zvučnom doživljaju, zagušljivosti... Svi zaposleni u sportskom objektu, od čuvara i obezbeđenja učestvuju u procesu kreiranja imidža jer mogu biti zamoljeni da pomognu informacijom. Razvoj imidža sportskog objekta je dugoročan napor i iziskuje ulaganje kapitala, na korporativnom i lokalnom nivou. Da bi se postigao željeni nivo imidža, organizacije koje posluju sa sportskim objektom moraju biti stalno uključene u:

- njegove industrijske funkcije,
- doseg javnosti,
- razvoj sigurnog, čistog i dobro održavanog okruženja sportskog objekta,
- pristupačnost medijima (osobito lokalne štampe),
- uključenost u zajedničke društvene i političke funkcije, i
- održavanje dobrih odnosa s ključnim promoterima i organizatorima događaja.

Posetioci su kritički raspoloženi prema svim aspektima poslovanja, od (ne)ljubaznosti personala, do parkinga i kvaliteta sedišta. Svaki posetioac misli za sebe da je stručan u davanju mišljenja, po bilo kojoj temi, u bilo koje vreme. To isto misle i zaposleni, ali imidž je lakše ugroziti, nego ga stvoriti, ili ponovo steći dobar imidž. Da bi se imidž odnegovao, treba da se pojačavaju aktivnosti u područjima: *javnost, štampa, strategija, pregovaranje i izborna procedura, i promoteri*. Dobar imidž doprinosi stvaranju sportske marke, čijim se licenciranjem ostvaruje dodatna materijalna korist (kapitalizovanje na ideji). Imidž sportskog objekta i događaj se predstavlja na različit način ciljnim grupama na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou: na lokalnom nivou se ističe širok asortiman i kvalitet usluga, na regionalnom razlike (prednosti) u odnosu na konkurentske objekte, a na nacionalnom tržištu je cilj identifikacija i i globalizacija.

Za uspešno poslovanje sportskog objekta, sportskog sistema i sticanje imidža neophodni su sinergija osnova konkurentske prednosti sporta (obrazovanja, istraživanja, infrastrukture) i kvalitetne strategije. Strategijske opcije za sportske objekte se razlikuju prema tome da li objekat već postoji (modernizacija kao strategija prema konkurenciji), ili tek treba da se izgradi. Kako se izgradnja sportskog objekta uglavnom vrši iz budžetskih sredstava, mesto i vreme izgradnje se uglavnom veže za kandidaturu zemlje ili grada za velike sportske događaje (OI, svetski, evropski, balkanski, mediteranski šampionati). Poznati sportski objekti kao hramovi sporta, privlače brojne posetioce, i tako zaokružuju turistički i privredni potencijal zemlje, doprinoseći rastu imidža regiona.

Brojnost i kvalitet sadržaja u sportskom objektu podležu standardizaciji od strane regulative pojedinih zemalja i propisa međunarodnih sportskih asocijacija, i značajno se razlikuju po regionima i nameni (granama sporta). Primer USRT metodologije za ocenu imidža sportskog objekta, kao osnove za kategorizaciju se preporučuje i u Srbiji. Ona je značajna i korisna za ocenu imidža sportskog objekta pomoću sadržaja: arhitektura,

koncesije, semafor, redarska služba (razvođenje publike), podrška navijača, lokacija, baneri/istorija, zabava, hospitalizacija fanova, i udobnost u navijačkoj zoni. Posetioci u sportskom objektu vrednuju još: teren za igru, higijenu, bezbednost, tradiciju (istorijat sportskog objekta), lokaciju, ukupan uslužni ambijent i ljubaznost zaposlenog personala. Ovi aspekti ocene imidža od strane posetioca u Srbiji mogu biti dopuna sistemu standardizacije. Menadžeri mogu da koriste neke od sledećih smernica u poslovanju, kako bi uticali na rast imidža sportskog objekta u okviru kojeg ostvaruju svoju ličnu afirmaciju:

Preporuke za uspešno poslovanje sportskog objekta

1. Zaposleni u sportskom objektu mogu pružiti verodostojne informacije u pogledu njegovog imidža, svojim prisustvom kod raznih sportskih događaja, analizirajući usluge, signalizaciju i zvučne efekte i zagušljivost, iz perspektive posetioca. Učtivost, čistoća i komfor moraju biti konstantni.
2. Menadžeri u sportskom objektu moraju biti izuzetno orijentisani na uslužnost potrošačima. Bez posetice nema sportskog događaja. Bez događaja nema posla, pa poslovanje sa publikom u prijateljskom, srdačnom maniru, pomaže da se obezbedi kontinuitet poslovanja u sportskom objektu.
3. Poslovanje sa štampom i političarima u profesionalnom i etičkom maniru, doprinosi dobrim relacijama i pozitivnim povratnim informacijama o sportskom objektu. Navodno "poslovanje" i "blagonaklone pohvale" tokom povremenih (jubilarnih) formalnih primanja nagrada mogu naneti štetu reputaciji sportskog objekta.

4.5. Sportski događaj, sponzorstvo, i sportski objekti

Sportski događaj je fenomen koji podstiče nove oblike ulaganja (sponzorstvo, otkup prava, prodaja licenci i sl.). Sportskim menadžerima su logično važniji poslovni ciljevi koji proističu iz sponzorstva, nego oni koji imaju društvene attribute (izuzev ako su specijalizirani isključivo u oblasti organizovanja sportskih slavlja i prijema ceremonijalnog tipa – dodela medalja, predstavljanja novog člana ili ekipe, oproštajne, memorijalne i prijateljske utakmice i sl.). *Sportski događaj je pomoćno sredstvo u dosezanju ciljeva marketinga, sa svrhom da se presretnu promotivni ciljevi, prodaja, odnosi s javnošću, i interne moralne potrebe zaposlenih u sistemu sporta* (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b). Sponzorstvo koriste one kompanije koje će rado saslušati sagovornike *"jer ne mogu biti dugo zadovoljne svojim postignutim imidžom, već traže šansu za novu prodajnu poziciju, dobro razvijen paket prodajnih usluga, i srdačnu isporuku koja će ličiti na zabavu"*.

Proizvođači orijentisani ka sportskom biznisu, kao i najveći broj korporacija, žele da budu viđeni kao udruženje građana koje ima odgovornost da doprinese dobrobiti zajednice u domenu u kojem posluju. Kao podrška ovom konceptu u realizaciji može poslužiti poruka za vođenje specijalnih događaja: *"Potrošači žele kompanije koje brinu o njima, koje uzvraćaju zajednici"*. Zato je čest slučaj da kompanije koje sponzorišu velike sportske spektakle, istovremeno organizuju zabave za najmlađe ili dr. kategorije stanovnika (invalidna lica, veterani, deca lišena roditeljskog staranja i sl.). Sponzorisanje se definiše kao pribavljanje resursa (finansijskog, u vidu opreme ili ljudskog resursa) od strane sponzora nekom sportisti ili sponzorisanj organizaciji, sa svrhom da im se obezbedi kontinuitet započete aktivnosti, dok za uzvrat sponzor stiče neke beneficije koje potiču od promocije, u skladu sa njegovom strategijom i ciljevima (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b, str. 292). Kao i druge altruističke aktivnosti (donatori, mecene, pokrovitelji), sponzorstvo potiče još iz antičkog doba, ali je kroz istoriju doživelo snažnu transformaciju. Savremeno sponzorstvo doprinelo je značajno afirmaciji i globalnom razvoju sporta i drugih oblika zabave i dokolice.

Godine 1999.g., kroz sponzorstvo je u S. Americi ostvaren obim od 7,6 mrd \$, od čega su 2/3 činili sportski događaji. Prema podacima *IEG Sponsorship Report* (2017), projektovana stopa rasta globalnog sponzorstva za 2011.g. je bila 5,2%, a očekivani obim prometa 46,3 mrd. \$ Ako se izuzme S. Amerika, od ovog iznosa, na ostatak sveta otpada 29,1 mrd \$ (2010), uz projekciju rasta od 4,8 % i obim od 30,5 mrd \$. Analiza regionalnog učešća pokazuje da je Evropa imala najveći rast sponzorstva u svetu (na zemlje EU otpada 26,44 miliona \$, za 2014, dok je US imala rast od 29 mil. \$). Podatak da je npr. za Centralnu i J. Ameriku projektovan rast 5,7% a ostvareno samo 3,8% (i pored održanog Svetskog prvenstva u fudbalu i OI u Brazilu 2014, tj. 2016), ukazuje na značaj sportskih ciklusa, ali i godine sklapanja većih ugovora, čiji se efekti protežu na decenije ispred. Međutim prema podacima *Price, Waterhouse, Coopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates*, svetski sponzorski volumen za 2013.g. je iznosio 35,226 mrd \$, uz tendenciju rasta (izuzev 2009.g., kada je iznosio 29,384 mrd \$). Analiza pojedinačnih najvećih sponzorskih ugovora za 2009.g. pokazuje da je Mercedes otkupio pravo prodaje imena sadašnje Mercedes-Benz arene, za 150 mil. \$, na 10 godina, a to je bio tek peti ugovor po vrednosti, koji se odnosio na sportski objekat (ispred Mercedes su bile 4

ruske kompanije koje su sponzorirale OI u Sočiju 2014.g., MegaFon, Rostelecom, Aeroflot i Rosnelt, sa ukupnom cifrom od 880 mil. \$). Za Mercedes-Benz to nije jedini sportski objekat koji sponzorišu. Na svetskoj listi sportskih objekata (List of Sponsored Sports Stadiums, 2017), koji se delimično finansiraju od prodaje prava imenovanja, u Srbiji se nalazi jedino Beogradska-Kombank arena, čiji ugovor ističe 2017.g.

Ključni element u izboru uspešnog sponzorstva je *razumevanje načina na koji ove aktivnosti mogu pomoći ostvarenju poslovnih ciljeva obe strane*. Potrebno je znati da svi sponzorirani događaji iziskuju različit, specifičan pristup i pojedinačno razrađenu strategiju, jer su sportski događaji po mnogo čemu i sami po sebi – unikatni. Brojni su primeri lošeg vođenja sponzorskih strategija u sportskoj praksi, kada se ne ostvari željena komunikacija ili promaši ciljna grupa. Zato je neophodno intenzivno razvijati kriterijume za ocenu mogućih šansi koji uključuju faktore (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b, str. 296):

- *Budžet* – raspoloživost, troškovna efektivnost, poreske koristi;
- *Upravljanje događajem* – istorijat, prošli događaji, organizovanje odbora;
- *Imidž* – takmičenje u ponuđenim proizvodima i uslugama;
- *Ciljno tržište* – demografski i geografski doseg;
- *Komunikacija* – medijska izloženost, veličina auditorijuma i demografski pokazatelji;
- *Sponzorski miks* – takmičenje sa ostalim sponzoriranim proizvodima i imidžom
- *Nivo uključenosti* – naziv sponzora, klasa (vrsta) isporuke, ekskluzivitet;
- *Ostale mogućnosti* – dalje ustupanje prava (franzizing, veleprodaja), tekuća izloženost, označavanje, uzorci proizvoda, trgovanje na malo...

Ako se ovi kriterijumi ostvare organizovanjem sportskog događaja na način da se ne protive pravilima etike i obezbedi pravni kontinuitet i ekonomska opravdanost podržanim proizvodima i uslugama, menadžeri su zadobili još jednu novu i moćnu strategiju. Sponzorstvo sportskih događaja je *strategija diferenciranja* od rastućeg broja propagandista na tržištu putem plana marketinških aktivnosti. Kod gornje granice izdvajanja iz ukupnog prihoda za ekonomsku propagandu, proizvođači iz iste grane su povećanu prisutnost i vidljivost kompanije (i njenih proizvoda/usluga) prisiljeni servisirati jeftinijim načinom. Sportsko sponzorstvo doprinosi konkurentskoj prednosti uz niže troškove (mada se oni na dugi rok ponovo izjednačavaju sa troškovima oglašavanja). Sponzorska strategija je set sledećih aktivnosti po fazama:

1. *Izrada plana marketinga* sa utvrđenim (ili revidiranim) ciljevima kompanije, ciljevima promocije i budžetom (sponzorstvo kao elemenat marketing miksa).
2. *Određivanje ciljeva sponzorstva* kroz kategorije (kombinovanjem kategorija):
 - ciljevi *kompanije* (svest javnosti, predstava o kompaniji - imidž, zadovoljstvo kupaca);
 - ciljevi *proizvoda* – *marke* (povećanje prodaje, ciljno tržište, pozicioniranje proizvoda);
 - ciljevi *promocije* (privlačenje pažnje) i *lični* ciljevi (interes menadžmenta i dr. grupa);
3. *Definisanje kriterijuma za procenu efekata* sponzorstva (efekti su teže merljivi, pr. stepen satisfakcije, ali se mogu porediti sa efektima i troškovima dr. metoda).

4. *Izbor sportske manifestacije*, sportiste ili ekipe pri čemu se vrednuju: mogućnost prodaje, interes medija, mogućnost unapređenja prodaje, zakonski uslovi i sl.
5. *Realizacija u vidu sponzorskog ugovora* (definisanje odnosa između sponzora i sponzorisanih entiteta u pogledu prava i obaveza, cene i dr. bitnih elemenata).
6. *Sumiranje efekta završenog sponzorskog događaja* (izdaci, materijalne koristi i dr. efekti), uz uvažavanje bitne, treće strane (publike) u sponzorskom aranžmanu.

Šanse i osetljivost strategije sponzorisavanja leže u činjenici da su sportske aktivnosti po svojoj prirodi uslužnog karaktera (sektor sa izraženim specifičnostima i naglašenim značajem interpersonalnih odnosa između davaoca usluga i potrošača) koje se naslanjaju na upotrebu opipljivih proizvoda koji mogu ili ne moraju imati direktne veze sa sportom. Dolazak publike na mesto događaja u posebnom raspoloženju (kada radije nego inače identifikuju propagandne poruke), snižava troškove kontakta za kompaniju. Nadalje, putem medija (TV prenosa) se poruka može multiplikovati (na udaljene regione, mogu se reprizirati i sl.), pa su troškovi po jedinici izloženosti višestruko manji.

Imidž sportskog objekta predstavlja obogaćeni sportski proizvod, na kojeg se može uticati pomoću specifičnih i brojnih faktora. Vlasnici, profesionalni upravljači i *naming* partneri sportskog objekta žele da povećaju posećenost i transferišu imidž sportskog objekta ka sebi, jer imidž, zajedno s brendom prenosi stečene vrednosti i percepcije koje imaju poseban efekt na ciljni segment (publiku i najširi auditorijum). Imidž sportskog objekta kreira i sam sportski asortiman, i svi učesnici u njemu (vlasnici i upravljači sportskog objekta, sportisti, sportske organizacije, zaposleni, sponzori, publika, društvo, prostor, ambijent). Tako imidž biva i sam predmet kupoprodaje (kroz *naming rights*, postaje kulturno mesto, tj. brend, za koje se plaća ulaznica kako bi se posetio i u vreme kad se u njemu ne održava sportski događaj).

4.5.1. Ekonomski i društveni efekti sponzorstva sportskih objekata

Infrastruktura (sportski objekti, legislativa), obrazovanje i istraživanje su osnova konkurentnosti sporta. Sportsko-ekonomska efikasnost je rezultat kooperativnosti i konkurentnosti subjekata u sportu. U sportu se ne može postići rezultat bez sinergije tih faktora. Za uspešno poslovanje sportskog objekta ili sportskog sistema i sticanje imidža, potrebne su marketing strategije. Strategijske opcije za sportske objekte se razlikuju prema tome da li objekat već postoji (modernizacija kao strategija prema konkurenciji), ili tek treba da se izgradi. Kako se izgradnja objekata uglavnom vrši iz budžetskih sredstava, mesto i vreme izgradnje se često dovodi u vezu sa kandidaturom zemlje ili grada za velike sportske događaje (OI, svetski, evropski šampionati). Poznati sportski objekti kao hramovi sporta privlače brojne posetioce, čime se zaokružuje turistički i privredni potencijal zemlje, doprinoseći rastu imidža regiona. Sa druge strane, u okviru osnovnog i visokog obrazovanja, poslovanje sportskih objekata ima mandat da ispuni potrebe i zahteve ove populacije pa treba dati prioritet programu sponzorisanom od strane tih institucija.

Brojnost i kvalitet sadržaja u sportskom objektu podležu standardizaciji zemlje i međunarodnih sportskih asocijacija, i razlikuju se po regionima i nameni (granama sporta). Standardizacija i kategorijazacija sportskih objekata mogu da unaprede perspektivu

poslovanja i imidž sportskog objekta pomoću brojnih birokratskih i marketinških činioca. Prikazana USRT metodologija je bazirana na sadržaju relevantnom za posetioce kao što su: arhitektura, koncesije, semafor, redarska služba (razvođenje publike), podrška navijača, lokacija, baneri/istorija, zabava, prihvatanje fanova i udobnost u navijačkoj zoni. Posetioци u objektu vrednuju imidž i kroz faktore: kvalitet terena za igru, higijenu, bezbednost, tradiciju (istorijat sportskog objekta), lokaciju, uslužni ambijent i ljubaznost zaposlenog personala. Ovi aspekti ocene imidža od strane posetioца treba da budu dopuna sistemu standardizacije koji je u Srbiji u začetku. Imidž sportskog objekta se stiče kroz publicitet, putem uspešno kreirane marketing strategije. Imidž sportskog objekta može biti kreiran na nekom od prikazanog modela, a mogu se uvesti jedinstveni obrasci koji bi bili primereni ekonomskom, kulturnom i društvenom kontekstu u kojem sportski objekat posluje.

Neki od izloženih modela upravljanja imidžom objekta se mogu usvojiti i primeniti u Srbiji. Sinergija analiziranih faktora može uvećavati stepen korišćenja kapaciteta, povećati broj događaja i ostvariti prihod kroz rast posećenosti. Sportski objekat obogaćen ponudom koja obezbeđuje stabilan imidž može isti plasirati na tržištu kroz prodaju prava imena (*naming rights*) za neko vreme, i steći novac potreban za rekonstrukciju i modernizaciju. Na taj se način održava kvalitet usluga, stalni rast imidža sportskog objekta i njegovog sponzora.



4.6. Mediji i "Public Relations"

Sportske organizacije ne mogu vršiti svoju misiju bez sportskih objekata. Sport karakteriše masovnost podstaknuta informatičkom tehnologijom i sredstvima informisanja. Mas-mediji (TV stanice, radio, ekrani, Internet) imaju veliku pokrivenost regiona (domet, brojnost). Po jedinici izloženosti ovi troškovi su u obrnutoj proporciji prema doseg. Elektronske forme komunikacija imaju brze i brojne varijetete, a kontrola medija (njihovom kupovinom radi nižih troškova oglašavanja) utiče na objektivno izveštavanje što se odražava na posećenost. Usled diversifikacije proizvoda, diferenciranja cena, i neslučenih promotivnih razmera sporta, kao strategija sportskog marketinga, mesto prodaje i isporuke satisfakcije - sportski objekat, postaje magnet za investitore, izazov za projektante, prilika za pružanje gostoprimitstva državama, organizatorima i sponzorima, a kulturno mesto za publiku. Određivanje odgovarajuće vrste medija ili njihove kombinacije, ovisi o različitim faktorima. Tako npr. apeli za posebne sportske događaje i demografsku strukturu (godine starosti posetioca), će se uputiti kroz različite komunikacione kanale. Naime, priroda i veličina ciljnog tržišta ograničava izbor odgovarajućeg medija, a značajan uticaj imaju propotivni budžet i medijska efektivnost i efikasnost. Propagandna poruka mora biti prenešena putem nekog komunikacionog medija, koji se razlikuju prema produktivnosti, selektivnosti i troškovima. Izbor najodgovarajućeg medija nije nimalo lak zadatak jer na raspolaganju stoje brojni tipovi i kombinacije. Osnovna klasifikacija medija je podela na:

- časopise i direktnu isporuku poštom,
- elektronski i radio-prenosni mediji (digitalni marketing, radio i TV emisije),
- pozicioni mediji (bilbordi i svi tipovi sličnih medija za označavanje),
- ključni kupovni mediji: centri za prenos poruka, prezentacije, prodaja telefonom...

Odnosi s javnošću su od vitalnog značaja za razvoj i postizanje ciljeva i zadataka sportskog objekta. To je menadžerska funkcija putem koje se *pokušava privući i zadržati pažnja, razumevanje, poverenje i podrška ljudi čije mišljenje se smatra važnim za organizaciju*. Odnosi s javnošću se razlikuju od ekonomske propagande po tome što sportska organizacija ne može kontrolisati aktuelnu poruku ili medij jer se isti bazira na reakcijama drugih na preduzete akcije u sportskom objektu. Odnose s javnošću provode svi zaposleni, od telefonskog operatera do službenika na parkingu, bilo dobro ili loše, mada često toga nisu ni svesni. Odnosi s javnošću se dele na *plaćenu komunikaciju usmerenu ka javnosti (ekonomska propaganda)*, ili kao *neplaćeni oblik – zvani publicitet*. Planirani i trajni naponi usmereni ka javnosti i sportskom auditorijumu su osnovni uslov uspeha u komuniciranju sa okruženjem. Organizacija aktivnosti odnosa s javnošću ovisi o veličini sportskog objekta, vrsti sporta, vlasništvu i sl. Aktivnosti se provode putem svog PR sektora ili se poveravaju posebnim agencijama. Akcenat treba da je na izgradnji dobrih odnosa sa medijima, obezbeđenju promotivnog materijala i maksimalnom iskorišćenju sportskih događaja i drugih prilika za željeno afirmisanje objekta na bazi prethodno definisanih ciljeva promocije.

Za **publicitet** se kaže da je stečeni medij jer ne podrazumeva plaćanje ili lično obraćanje javnosti kroz sadržaj teksta, i vreme emitovanja. Publicitet je obično u formi novina, pres konferencija, komentara urednika ili nekog javnog servisa (npr. tekstovi i

filmovi: intervju i izjave predsjednika saveza ili olimpijskih komiteta). Menadžeri u objektu treba da podrže i ohrabre ovu vrstu medija, obzirom da ne iziskuju bilo kakva plaćanja i izdatke. Ali da bi se stvorio pozitivan javni utisak, potrebne su godine i godine pažnje i opsluživanja ovih medija. Menadžeri u objektu mogu da žanju koristi od ovih besplatnih medija putem konstantne medijske pokrivenosti sportskog auditorijuma, izveštavanjem o događaju u sportskom objektu, posle čega mogu očekivati i povećanje posećenosti. U tu svrhu treba da se vodi evidencija o svim mogućim, sakupljenim člancima u štampi (i povoljnim i nepovoljnim), kako bi se stekao bolji uvid i reflektovala pozicija sportskog objekta u objektivnom fdbeku, umesto da se živi od "stare slave" ili gleda stvarnost u "željenom svetlu".

Javnost i publika

Postoji tri tipa publike koju opslužuje neki sportski objekat ili sportska organizacija: 1/ klijenti, promoteri i pokrovitelji, 2/ posetioci, i 3/ mediji i štampa (tzv. "sedma sila"). Svi ovi segmenti se međusobno isprepliću (npr. sponzori dobijaju određen broj ulaznica i pojavljuju se kao publika, a istovremeno oni mogu biti i pripadnici medija). Ili, npr. aktivnosti jedne grupe mogu značajno predusresti učesnike druge grupe. Tako pozitivni odnosi sa klijentima doprinose većem broju, posećenosti i učestalosti sportskog događaja, stvarajući pozitivne utiske prema posetiocima i podstičući pozitivnu medijsku pokrivenost putem štampe, što konačno dovodi do povećanja broja programa i stvaranja lokalnog centra okupljanja za građane. Suprotno tome, negativne reakcije posetioca zbog lošeg spoljašnjeg izgleda sportskog objekta, ili loših usluga, dovode do pada posećenosti i obeshrabrenja promotera, i povratno - negativno pisanje štampe o "procurelim" lošim potezima i poslovanju u objektu koji pretenduje da bude centar okupljanja građana.

4.6.1. Relacije sa promoterima, publikom i medijima

Ako su **odnosi sa klijentima i promoterima** dobri, mogu biti faktor stabilnosti i velik potencijal za stvaranje profita (i suprotno tome-gubitaka). Aktivnosti odnosa sa javnošću usmerene ka klijentima (i potencijalnim korisnicima), moraju biti lične i zahtevaju ulaganje vremena i energije od strane menadžera u sportskom objektu (npr. telefonski pozivi neprosleđeni odmah, ili su odbijeni mogu biti upućeni od važnih ličnosti kao što su predstavnici profesionalnih sportskih ekipa mogu naneti štetu klubu). Čak i da ovi pozivi nisu od koristi za sportski objekat, negativno iskustvo mogu čuti drugi, do čije saradnje je menadžerima izuzetno stalo. Potrebe svih klijenata moraju biti uočene, kako bi ovom strategijom i manje značajni klijenti bili ciljani i ostali privrženi.

Da bi se izbegle neprijatnosti i iznenađenja, prikriveni troškovi i ograničenja koja nisu naznačena u početnom ugovornom aranžmanu, potrebno je razviti detaljan plan aktivnosti. Realno je očekivati da inicijative odnosa s javnošću usmerene ka potencijalnim i stalnim klijentima koriste sportskom objektu, jer se baziraju na stvarnim projekcijama sportskog događaja. Preterana i razmetljiva, nerealna očekivanja, kod npr. prodaje i podele marke sportskog događaja, mogu stvoriti nepoželjne odnose u budućem poslovanju.

Razvijanje skladnih odnosa sa klijentima i koordinatorima događaja je jednako značajno u početnoj fazi (planiranja), tokom produkcije događaja i po završetku događaja i svečanog zatvaranja. Pojedinci su bitan deo uspeha i jedne ciljane nade, osobito kod višestrukih sportskih događaja koji se obnavljaju ciklički.

Odnosi sa publikom se stvaraju putem pozitivnog, kreativnog iskustva u sportskom objektu, koje obezbeđuje ponovni dolazak posetioca. Adekvatna upravljačka filozofija može biti: *kada ste zadovoljni uslugom u sportskom objektu prenesite to prijateljima, kada ste nezadovoljni, saopštite to samo nama*. Odnose sa publikom okvirno uređuje top menadžment (putem promotivne strategije), ali oni obično počivaju na privremeno zaposlenim radnicima sa najnižim primanjima (ili čak volonterima). Zato je za top menadžere sve važnije poboljšati usluge i performanse prema očekivanjima publike putem faktora kao što su: informacije, okruženje i pomoćne usluge.

Informacije koje se daju posetiocima moraju ispuniti njihova očekivanja: moraju biti tačne, pravovremene i dovoljne kako bi publiku pripremile za predstojeći događaj koji nameravaju posetiti. To su praktične informacije tipa: mogućnost parkiranja, ograničenja, zakasneli ulazak na tribine, posebni brojevi telefona, vreme početka i sadržina događaja, koje primaju pre nego što napuste objekat (npr. da li su uključeni specijalni, zabavni događaji, predstavljanja...). Kada se nađu u sportskom objektu, posetioci se moraju snabdeti informacijama u pogledu snalaženja (sedište, mogućnost osveženja, izlazi, toaleti, specijalne usluge tipa deljenja balona prisutnoj deci...). Može se dogoditi da se procedure u istom objektu značajno razlikuju prema tipovima sportskog događaja (npr. pristupna je manja komforntost publike kod derbija ali veće dodatne usluge kao što su kontakti sa sportistima zbog autograma, fotografisanja...). Manjak adekvatnih informacija može izazvati odbojnost publike, povlačeći sobom utisak da sportski događaj može doneti neku neugodnost. Krajnji efekat je da posetioc, zbog osećaja nelagode (izložen alternativnim mogućnostima utroška diskrecionog dohotka), ne poželi nikada više da poseti sportski objekat.

Okruženje (npr. interni i eksterni izgled sportskog objekta) može biti jedinstven i najveći domet koji odnosi s javnošću mogu da stvore. Niko ne želi da posećuje prljave i zapuštene sportske objekte, bez obzira na sadržinu programa koji se u njima možda nudi (prema subjektivnoj proceni publika može da smatra da i sportski događaj može biti takođe aljkavo organizovan). Posetioci žele da ih okružuju uslovi koji doprinose osećanju dobrobiti (nikako uz uslove koji mogu pogoršati njihovo zdravstveno stanje usled promaje, hladnoće, kiše, vlage, izlaganje sunčanic...). Ako je sportski objekat čist, siguran, zdravstveno i sanitarno ispravan; osvetljen; dostupan; uz savremene uslove kondicioniranja temperature, vlažnosti i buke; i osiguran dovoljnim brojem redara, posetioci mogu očekivati da će uživati tokom celog sportskog događaja (i dolaska i napuštanja). Ovo dobro iskustvo će ih opredeliti za ponovni dolazak u sportski objekat.

Pomoćne usluge koje se pružaju u sportskom objektu na sportskom tržištu sve više dobijaju na značaju. U sportskom objektu se posetiocima pružaju: informacije upotrebom signalizacije, usluge održavanja higijene i nameštaja koji omogućavaju važne pomoćne usluge kako bi se održala lojalnost publike. Ideja se zasniva na pružanju specijalnih usluga za privlačenje posetioca koji obično nisu imali nameru da prisustvuju sportskom događaju. To mogu biti usluge tipa posebne prostorije za pušače, čuvanja dece ili "čajanke" za supruge posetioca. Ove prostorije mogu biti zvučno izolirane od spoljašnje buke, a u okviru njih može da se pušta muzika za zabavu primerena ciljnoj grupi.

Organizovanje ovih sadržaja ne mora uopšte (ili veoma malo) da opterećuje troškove poslovanja sportskog objekta. Ove zone mogu da se oplemene specijalnom ponudom kao što je štampa, muzika, osveženje, TV i sl., za posetioce koji čekaju da im se pridruže ostali članovi porodice (dobar utisak svih odlučuje o narednoj porodičnoj poseti sportskoj poseti). Povećanje potrošačke svesti publike je od vitalnog značaja za uspeh u tom pogledu, jer postaje oblik konkurentске borbe. Sportski objekti su beskorisni za posetioce ako oni ne znaju za njih, te ih je potrebno obavestiti u lepom maniru. Oglašavanje na bilo koji način, ovako uspešne ponude, može izazvati i stvoriti pozitivnu reakciju javnosti, čime se stiče mogućnost zaposlenih u sportskom objektu i javnosti da međusobno utiču jedni na druge.

Medijski odnosi su veoma bitni, jer se očekuje da fer i uravnotežen pristup od strane medija može održati pozitivan imidž sportskog objekta u kriznim situacijama. U sportskom objektu je neophodno ulagati vreme, brigu i energiju kako bi se razvili dobri medijski odnosi. Ako sportski menadžeri ignorišu medije i ne čine ništa kako bi uticali na njihovo izveštavanje, snositi će konsekvence negativnog medijskog tretmana ili zanemarivanja događaja. Strategije za negovanje dobrih medijskih odnosa se razvijaju samo putem kvalitetnog plana odnosa sa medijima. *Ključni elementi planskih strategija* su: privlačenje medijske pažnje putem štampanih materijala, konferencija za novinare, intervjuisanja pobednika i slavljenika (jubileji), medijskih događaja i kritike, te predupređenje negativne medijske reakcije.

Privlačenje medijske pažnje obavlja posebna služba u okviru marketinga, direktor sektora za odnose sa javnošću ili portparol, koji stvaraju vezne pozicije u lokalnim medijima. Ova lica moraju razviti prijateljske odnose sa lokalnim medijskim personalom kako bi ih ubedili da su sportski događaji koji se odvijaju u sportskom objektu vredni izveštavanja. U malim klubovima portparolska funkcija je obično povezana sa drugim funkcijama (npr. sportski direktor, direktor marketinga), pa ukoliko nema delegiranja nadležnosti, njihova je obaveza uspostavljanje ličnih odnosa sa urednicima listova i sportskih rubrika, izveštačima, novinarima i programskim direktorima svih lokalnih medijskih centara. Ova struktura (stvorena od strane direktora službe odnosa s javnošću i lokalnih medija) mora privući pažnju javnosti na sportski objekat i aktivnosti koje se u njemu odvijaju.

Nije dobro da je u malom klubu direktor sportskog objekta nosioc PR-a, jer se medijska pažnja skreće sa sportskog događaja na njegov karakter, te se zatupljuje objektivnost koja je osnovno pravilo žurnalistike i javnosti (kontraproduktivna zamena teza: jer posetioce ne zanima sporedna ličnost koja doprinosi efektu, već sama igra i doživljaj). Takođe, portparolska funkcija iziskuje specijalizaciju iz različitih područja sportskog marketinga, sportskog menadžmenta, sociologije sporta i psihologije sporta. Takođe, i mediji treba da su isključivi u zahtevu izričitog odvajanja uredničke pozicije od njihovog interesa za oglašavanje. U sportskim objektima bi trebalo na sličan način odvajati pristup odgovornosti u rasponu sopstvenih ambicija kako bi se izbegla iskušenja povezivanja nove medijske pokrivenosti i podsticanja medija.

4.6.2. Medijski događaj

Konferencija za novinare, kao oblik medijskog oglašavanja je usmerena ka ostvarenim rezultatima, proslavama (jubilejima), uticajnim ličnostima, događajima, svečanim otvaranjima i sl. Ove konferencije i medijski događaji moraju pružati mnogo više od funkcije informisanja, osobito kada uključuju velik broj ljudi (i uključuju proslave i istaknute ličnosti). Praksa je da se nakon prvog saopštenja o novinarskoj konferenciji, savetnicima za štampu (a ne operativcima) šalju podsetnici za urednike medija, o mestu i lokaciji odvijanja. Tek nakon toga se koriste telefonski pozivi za podsećanje operativaca (novinara) i šalju pozivnice u sve ključne medije. Ručno pisane beleške i obaveštenja su dopuštena samo kod izrazito prisnih odnosa sa novinarima i urednicima. Naravno, treba voditi računa i o naboljem vremenu održavanja konferencije (to je obično između 10 i 14 časova), što ovisi o ciljnim slušaocima (ako je prenos direktan, tj. elektronski). Ako su u pitanju novinari časopisa koji dnevni materijal dostavljaju u popodnevnom vremenu (radi večernje štampe), poželjni su raniji termini kako bi se obezbedio senzacionalni novinski prostor (po veličini i redosledu stranice). Ako se vesti žele emitovati u večernjem TV terminu, novinarska konferencija bi morala biti gotova do ranih popodnevni sati, kako bi bilo dovoljno vremena za montažu i urednički pregled snimka.

Kod izbora lokacije održavanja konferencije za štampu se vodi računa o lakom pristupu, i dovoljno velikom i tehnički opremljenom prostoru kako bi se mogli udobno smestiti svi pripadnici pozvanih medija. Uslovi smeštaja se odnose i na obezbeđeno napajanje električnom energijom, adekvatnim osvetljenjem (reflektori) i ozvučenjem (mikrofoni), te savremenim sistemom elektronskog prenosa informacija (*network mreža*), kako bi se stvorilo povoljno okruženje koje karakterišu prisnost i komfor. Prisutnima se pruža osveženje i ostali potreban pribor, a praćenje toka događaja (prijem, pozdravljanje, evidentiranje, davanje informacija i beleške) se odvija preko informativnog pulta koji se postavlja na vidno mesto. Da bi se obezbedila elokvencija tokom konferencije, zaposleni imaju obavezu praćenja toka događaja (raspored pitanja i odgovora, teme, govornici, svrha sazivanja i eventualne kontroverze). Obično se izjave za novinare daju u pismenoj ili usmenoj formi od strane lično prisutnih lica ili njihovih predstavnika. Na konferenciju za novinare se mogu pozvati značajni sportisti kao gosti, kako bi konferencija bila uspešnija, a nakon seta pitanja i odgovora, može uslediti zabavni sadržaj i koktel. Ukupno vreme prezentacije ne treba trajati duže od 30-45 minuta, izlaganje mora biti jasno i sažeto, ne sme se odstupati od teme a afere i skandali radi izazivanja jačeg publiciteta su neprofesionalni, samim tim i nepoželjni.

Medijski događaj se zajednički na konferenciji za novinare najavljuje kao javni spektakl. On započinje privlačenjem medijske pažnje zapovednim i svečanim tonom i atmosferom, u skladu sa njegovom neobičnom prirodom. Najava događaja može biti veoma raznolika i inventivna (od prevaziđenih i nostalginih megafona, cirkuske parade, ogromnih bilborda do balona i cepelina). Pored osiguranja i pravnih rizika, koje medijski događaj nosi sa sobom (otkazi, neuspeh, opasnosti i štete), najave događaja ponekad mogu odmoći dolazećem hepeningu. Rasipničko ponašanje (ljudskih i materijalnih resursa u sportskom objektu) također može biti opasno i ugroziti sportski događaj u nastajanju, i razdražljivo uticati na lokalne medijske odnose.

Nenametljiva medijska pažnja je poželjna, jer reporteri mogu razviti nepoželjne izveštaje o imidžu sportskog objekta. Zato direktor sportskog objekta (ili PR-a) mora insistirati da svi zaposleni slede ista specifična pravila u ophođenju sa medijima (može biti određeno da npr. informacije novinarima može dati samo portparol, a ostali zaposleni mu strpljivo i ljubazno prosleđuju pitanja). Zato top menadžment mora razviti specifičnu strategiju i uputstva (odluke), za rukovanje medijskim zahtevima. Takva strategija bi olakšala zahtevani prenos informacija od legitimnih izvora, preko posrednog lica (ovlašćenog predstavnika za davanje odgovora), zainteresiranim i željenim medijskim predstavnicima. Prosleđivanje pitanja mora biti profesionalno urađeno (ako npr. reporter ima nezgodno pitanje, pod prihvatljivim izgovorom, se bez detaljiziranja može ostaviti vreme za prosleđivanje, konsultovanje i davanje informacija), a podrazumeva evidentiranje pitanja, interesne stranke i vremena refleksije za valjan odgovor. Javljanje i odgovor na pitanje postavljeno telefonom treba da se vrši u razumnom roku. Ili, može se desiti da menadžeri preuzmu kontrolu nad konverzacijom, sumirajući odgovore koje žele pružiti, a da ostala, negativna pitanja koja preostanu, proslede (pod izgovorom posebne brige da se zaobiđe tehnički žargon), u zonu traženja dopuštenja od nadređenih rukovodioca. Posebna pažnja se posvećuje nezgodnim pitanjima, jer se situacija tipa "bez komentara" mora izbeći. Ovaj odgovor je nepoželjan jer se stiče utisak da se nešto zna o predmetu rasprave, ali se ne želi otkriti, čime se automatski stvara nepovoljan ambijent (iritirajući stav). U tim situacijama se preporučuje evidentiranje pitanja (kako bi se situacija proverila) i prosleđuje se strategijom prevlađivanja odgovornosti, čime menadžer (a ne reporter) vlada situacijom i ima zadnju reč. Zapravo, proces se sastoji u upravljanju pitanjima upotrebom strategije odgovaranja kreirajući pozitivno i manje neprijateljski raspoloženo okruženje. Direktor službe odnosa sa javnošću je nadležan za potrebe, interese i zahteve medija, i mora proći adekvatnu obuku iniciranja konferencije za novinare, pisanja novinskih izveštaja i kontrole neprijateljske medijske pažnje.

Sažetak

Sport zahteva sportske objekte koji ispunjavaju uslove za realizaciju aktivnosti, i pružaju udobnost, sigurnost i raznovrsnu ponudu za posetioce. Sportski objekat je materijalno-tehnička celina (*facility*) nadopunjena uslužnim ambijentom (*servicescape*) koji utiču na percepcije o imidžu. Ovi objekti sadrže jedno ili više vežbališta ili igrališta, pomoćne i glavne terene; dodatne prostorije kao što su: garderobe, ekonomat, magacin, ambulanta, prostor za ovlašćene službenike, zaposlena lica, teretanu, saunu, solarijum, prostor za fizikalnu terapiju; deo za posetioce – tribine sa ostalim sadržajima; prostor koji služi sportistima za rekreaciju, obuku i odmaranje; adekvatne komunikacione sadržaje kao što su: prolazi, prilazi, liftovi, parkinzi itd. Za najzastupljenije forme sportskih objekata kao što su stadioni i arene, se konstruiše poslovni prostor namenjen zakupcima, jer se na taj način ostvaruje dodatni izvor prihoda koji služe za pokriće troškova održavanja, troškova osiguranja i dr. rashoda nastalih njihovom upotrebom (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b). U sportskom objektu se putem ovih obaveznih elemenata oblikovanja sportsko-zabavnog kompleksa može stvoriti imidž, jer ih posetioци vrednuju kroz njihove percepcije o pojedinom sadržaju objekta i sportski objekat u celini.

Sportski objekti se međusobno razlikuju prema nameni objekta (vrsti sporta, namenjeni za par ili više različitih sportova), prema arhitektonskom tipu (nisko/ visokogradnja), prema otvorenosti konstrukcije i terena za igru (otvoreni/zatvoreni), prema vlasništvu (školski, državni, privatni ili mešoviti) i sl. Razlike su još prisutne, i s obzirom na misiju, funkcije i menadžerski pristup rešavanju problema u sportskom objektu. Tako npr. u objektima koji su u javnom vlasništvu se obavezno dizajniraju sportski događaji društvenog karaktera (zbog misije koju imaju), u vidu neprofitnih, humanitarnih sadržaja, dok vlasnici privatnih sportskih objekata nemaju tu obavezu (mada mogu da se ponašaju filantropski). Metode prodaje i distributivne strategije se zato razlikuju i mogu da se kreću u rasponu od: intenzivnog preko selektivnog do ekskluzivnog metoda prodaje sportskih sadržaja u objektu. Privatni sportski objekti takođe, mogu vršiti promociju sportskih događaja na privlačniji i agresivniji način (mogu npr. da se promovišu sa više, različitih i svestranih kampanja, da uključuju promotere događaja i sl.), u odnosu na javne sportske objekte kojima za to nedostaje novac ili inicijativa. Kada su u pitanju cenovne strategije, u javnim sportskim objektima, takođe može da odlučuje socijalna dimenzija, dok se privatni sportski objekti rukovode realnom kalkulacijom i cenom kapitala, tako da se u pravilu ne upuštaju u rizične projekte.

Sportski objekti koji se nalaze u vlasništvu lokalne samouprave bi se u poslovanju trebali više oslanjati na iskustva i inicijative onih koji gazduju privatnim sportskim objektima, na način da se ugledaju na pozitivna rešenja privatnih sportskih objekata i da kopiraju obrasce njihovog poslovanja. Ovo zato jer, birokratizovano ponašanje, zakonska ograničenja i društvene norme, mogu proizvesti stereotipe i konzervativne pristupe u upravljanju sportskim objektom (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b). Marketing sportskog objekta, stratejski pristup i stvaranje imidža sportskog objekta, mogu na dalje, u budućnosti, stvoriti osnovu za dodatni izvor prihoda kroz prodaju prava imena objekta.

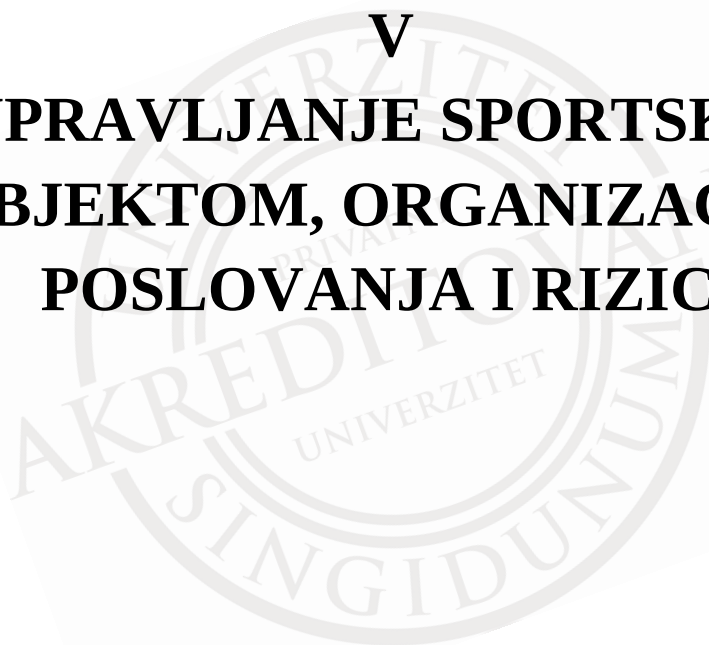
PITANJA

1. Objasnite karakteristike sportskih proizvoda i usluga; koji su zadaci marketinga u sportskom objektu.
2. Kako se procenjuje tržište za usluge sportskog objekta i kreira miks strategija.
3. Objasnite cenovne strategije i upravljanje asortimanom u sportskom objektu.
4. Koji su načini promovisanja sportskog objekta i događaja. Ko su ciljne grupe.
5. Šta je PR i publicitet sportskog objekta. Kakve se relacije grade prema promoterima, medijima, publici.
6. Kako sponzorstvo sportskog događaja i samog objekta utiče na rast prihoda.
7. Šta je imidž sportskog objekta, pomoću kojih faktora može da se gradi, i kako može da se kapitalizuje na njemu.
8. Zbog čega su kompanije zainteresovane za prodaju prava imena sportskog objekta, koje koristi stiče naming partner, a koje profesionalni upravljač objekta.
9. Objasnite kako standardizacija i upravljanje kvalitetom doprinosi rastu posećenosti i prodaji kapaciteta sportskog objekta.
10. Opišite pozadinu medijskog i sportskog događaja koji se odvija u sportskom objektu.
11. Koje su prednosti i nedostaci sopstvenog, a koje eksternog vođenja marketinga sportskog objekta.
12. Kakav značaj i perspektivu ima vebsajt sportskog objekta za njegovu promociju i fandrajzing.

VEŽBE

1. Razvoj godišnjeg marketing plana, EP sportskog objekta, i budžetiranje.
2. Izračunavanje cena i marginalne realizacije za sportski događaj.
3. Analiza vebsajta sportskog objekta.

V
UPRAVLJANJE SPORTSKIM
OBJEKTOM, ORGANIZACIJA
POSLOVANJA I RIZICI



U poglavlju Upravljanje sportskim objektom, organizacija poslovanja i rizici su objašnjeni ključni aspekti strategija za upravljanje sportskim objektom. Cilj je da se čitalac upozna sa pojmovima kao što su menadžment uopšte, sportski menadžment, i njegova specijalistička područja, prvenstveno upravljanje sportskim objektom. Kako se organizacija najlakše objašnjava pomoću tzv. tvrdih i mekih elemenata, u drugom poglavlju (Planiranje, projektovanje, konstruisanje i izgradnja sportskih objekata) su prikazani elementi upravljanja koji se odnose na *facility* objekta. Sada preostaje da se iznesu relevantni stručno-naučni prikazi koji se odnose na meki deo sportskog objekta, tzv. *serviscape*, sa kojim su se čitaoci imali prilike upoznati u prethodnom poglavlju (Marketing i imidž sportskog objekta), koji je nadopunjen organizacionim aspektima sportskog objekta.

Organizacija poslovanja sportskog objekta se posmatra u kontekstu obaveza i odgovornosti upravljačkog vrha. Organizaciona struktura je odraz vlasništva nad sportskim objektom, i u praksi su prisutne jednostavnije forme (privatni preduzetnik – fitnes centri), kao i one koje imaju složeniju strukturu (sportska društva i mešovite vlasničke i upravljačke forme). Konačni rezultat je ispostavljanje koordinacionog tela koje delegira svoje nadležnosti na izvršioce, (zaposlene i volontere) prema funkcionalnoj strukturi, ili nekoj savremenoj, projektnoj formi.

Važna funkcija menadžera sportskog objekta je i postupak ugovaranja, koji je objašnjen u posebnom poglavlju. Kao rezultat organizacionog napora, i stečenih znanja, veština i kompetencija, nastaje strategija, koja se u sportskom objektu vezuje za niz rizika koji se u njemu javljaju. Upravljanje rizicima (kroz kontrolu rizika i finansiranje njihovog pokrića), započinje kroz prikaz faza u postupanju sa njima (identifikacija, evidentiranje, obrada, (Dugalić, 2017). Na bazi ovih podataka se kreiraju strategije za upravljanje rizicima u sportom objektu (predupređenje, zadržavanje, prevalljivanje), putem usvojenih seta planova, odluka i procedura koje su krajnji rezultat upravljačkih napora sportskih menadžera.

5.1. Menadžment i strategija u sportu

Upravljanje sportskim objektima, osim operativnog, ima strategijski karakter zbog toga što se njegovi efekti valorizuju u dužem vremenskom periodu (izgradnje sportskog objekta kao dugoročnog procesa), kao i zbog veće izloženosti brojnim aspektima i rizicima koji potiču od sportske aktivnosti ili od samog sportskog objekta. Strategijskim menadžmentom su u sportu zaokupljene sve nacionalne asocijacije i korporacije u svim segmentima (ljudski resurs) i granama sporta. Menadžment u sportskom objektu treba da uspešno realizuju *funkcije* kao što su:

- *programiranje* (planiranje: izgradnje, poslovnih funkcija, sportskih događaja),
- *upravljanje ljudskim resursom* (talent, stručnjaci u sportu i ostali personal),
- *marketing*,
- *upravljanje rizicima*, i
- *upravljanje sportskim događajem*.

Sve ove funkcije treba da doprinesu kratkoročnim i dugoročnim ciljevima sportskog objekta, putem objedinjenih napora i strategija, primerenih postojećoj infrastrukturi i inventivnosti sportskih menadžera.

Kompetentni sportski menadžeri mogu da utiču na (ne)uspeh svake od grana sporta u kojoj deluju, a time i na rad privatnih i javnih sportskih objekata. Upravljačku filozofiju tako određuju broj i kvalifikaciona struktura zaposlenih, širina sportsko-uslužnog asortimana (održanog u objektu ili putem ugovornih marketinških aranžmana), i ponuda sportskih događaja, koja pruža satisfakciju posetiocima kroz prijatno iskustvo. Profesionalno osmišljena strategija treba da osposobi sportski objekat tako da uvek može svojim sadržajima privući i zadržati posetioce i zakupce poslovnog prostora. Ovim načinom, kompetentan menadžment može da utiče na *zaposlene, uslove plaćanja, građevinske usluge i njihov kvalitet tokom izgradnje sportskog objekta, podršku sponzora projekta, a na taj način i na prihode i ekonomsku isplativost ulaganja u sportski projekat* (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 123). Konačno, treba imati na umu da se najveći prihod u objektu (veći od iznajmljivanja poslovnog prostora) ostvaruje od prodaje hrane i pića, tj. putem dobro osmišljene ugostiteljske ponude (kroz ambijent, cene, kvalitet usluge), tako da sve menadžerske veštine značajno doprinose ukupnim ciljevima sportskog objekta.

Kada sportska tržišta dobro funkcionišu, ona značajno doprinose boljoj mobilizaciji resursa i efikasnijem ekonomskom razvoju, pa tržišta zemalja u tranziciji imaju značajnu ulogu u menadžmentu globalnih proizvoda ili portfolia. Sportska industrija uključuje veoma različit i širok spektar sportskog asortimana. Delikatnim upravljačkim procesom se na osnovu teorijskih i praktičnih spoznaja naučno-stručne javnosti, u sportskom objektu nastoje sagledati marketinške i finansijske dimenzije, kako bi se doprinelo unapređenju procesa formulisanja strategija radi kreiranja zadovoljavajućih rezultata za relevantne aktere: sportiste, vlasnike, i profesionalne upravljače (stejkholdere), (Dugalić, Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu, 2005b). Istraživanja u sportu mogu ukazati na realna očekivanja publike, sportista, menadžera i društva, kada je u pitanju lična, klubska i nacionalna materijalna i dr. satisfakcija, kao i na rizike kojima se izlažu sportisti, organizatori (ulagači) i publika. Ovo se posmatra u kontekstu stvaranja preduslova (definisan marketinško-finansijski aspekt) za unapređenje strategijskog procesa u sportskoj delatnosti.

Sportski menadžment kao naučna disciplina

Teorijska i naučna osnova menadžmenta u sportu počiva na studijama sporta (organizacije, istorije, filozofije, sociologije i tehnike sporta) i poslovnom menadžmentu (finansije, analiza, ekonomija, pravo, marketing). Menadžment u sportu je "skup aktivnosti članova sportske organizacije koji svojim znanjem, umećem i veštinama doprinose ostvarenju unapred postavljenih ciljeva i realizaciji zadataka koji iz njih proizilaze" (Kastratović, 2005, str. 166). Ili, menadžment u sportu posmatran u najširem kontekstu, upotrebljen u stručnoj literaturi, je proces (disciplina) upravljanja *ljudskim resursima, aktivnostima, poslovanjem i organizacijama, tj. onim elementima koji su uključeni u proizvodnju, upravljanje sportskim objektima, promociju ili organizovanje sportova, fitnesa i proizvoda namenjenih rekreaciji*. Upravljanje ove spoznaje primenjuje u cilju kreiranja uspešnih i efikasnijih strategije (i institucija). Sportski menadžment je **proces** u kojem se sinhronizuju **aktivnosti** (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 124):

- menadžment sportskih resursa, sportskih procesa i sportskog sistema;
- upravljanje parcijalnim sportskim aktivnostima ili u celini;
- planiranje aktivnosti u okviru svih grana sporta, vrsta i nivoa poslovanja u njima;
- odlučivanje u sportu i usmeravanje procesa odlučivanja u željenom pravcu;
- razvoj, koordinacija i kontrolisanje marketing aktivnosti;
- kontrolisanje sportskih komunikacija i informacija;
- uspostavljanje kontakata i održavanje poželjnih odnosa sa sportskim subjektima; i
- razvoj preduzetništva u sportu i permanentano preduzetničko obrazovanje.

Subjekti sportskog menadžmenta

Sportski subjekti na tržištu ostvaruju profit prodajom sportskih proizvoda ukoliko se ukupnost njihovih karakteristika usaglasila sa potrebama, željama i vrednostima na kojima insistiraju korisnici. U interakciji sa kupcima, sportski menadžment u praksi razlikuje sledeće karakteristične i moguće učesnike:

- preduzeća koja proizvode sportsku opremu, odeću ili obuću;
- lica ili kompanije koje nude promotivne usluge sportskim organizacijama;
- organizacije sportskih priredbi i takmičenja (upravljanje i režiranje događaja);
- agenti koji predstavljaju profesionalne sportiste i njihovu aktivnost;
- upravljači i vlasnici sportskih objekata,
- dizajneri proizvoda sportske industrije i projektanti (izvođači radova) na objektu;
- instruktori i učitelji u sportskim aktivnostima i delatnostima;
- kompanije koje vode promociju sportskih proizvoda i licenciranje za te događaje;
- televizijske kompanije uključene u prenos sportskih događaja i dr.

5.1.1. Ciljevi i strategije

Ciljevi se u sportu definišu kao organizacione smernice, tj. deklarirani parametri sportske misije, pretočene u set specifičnih, merljivih aktivnosti pomoću kojih se ona može dostići. Kako bi se ispunila misija postojanja sportskog objekta, neophodno je ostvariti njegove marketinške ciljeve i razvijati strategije:

- fokusirane na poboljšanje postojećih usluga usmerenih ka potrošačkoj osnovi (penetracija);
- koje će obogatiti ponudu postojećim potrošačima (razvoj proizvoda, modifikacija);
- razvijati različite proizvode i usluge u sportskom objektu za nove potrošače i tržišta (diverzifikacija); i
- zadobijati nove kupce i tržišta;

Budući da misija u sportskom objektu ima izraženu sportsku, zdravstvenu i socijalnu dimenziju, potrebno je razumeti širinu osnovnog cilja, pogotovo ako se zna da postoji veoma puno različitih sportskih grana i segmenata korisnika unutar njih. Ako se npr. u fitness centru želi da se zadovolje očekivanja posetioca koji su tu zbog sticanja fizičke kondicije i dobrog zdravlja, i da se obuhvati što je moguće više korisnika na užem i širem području, menadžment će nastojati da svojim korisnicima pruži raznovrsnu, pouzdanu, kvalitetnu i jeftinu ponudu svojih sadržaja. Ukoliko se ova očekivanja ispune, može se očekivati dalji rast i razvoj fitness centra, stabilna i dugoročna pozicija u odnosu na konkurenciju, pa će se tako ispuniti i očekivanja sponzora sportskog projekta, vlasnika objekta ili kapitala, korisnika, zaposlenih u sportskom objektu, i celog društva (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 125). Ukoliko se želi isporučiti satisfakcija korisnicima, potrebno je dostići zavidan *kvalitet usluga*, a to znači da:

- *su zaposleni ljubazni*, uvek na raspolaganju, predusretljivi, efikasni i stručni;
- *je vreme provedeno u objektu prijatno* (adekvatna temperatura, provetren prostor);
- *je higijena na nivou*;
- *je oprema funkcionalna*, efikasna i bezbedna za korisnika, da zadovoljava potrebe i očekivanja korisnika;
- *su materijali dobrog kvaliteta* kako ne bi ugrozili zdravlje korisnika;
- *je atmosfera u objektu prijatna*, pod uticajem rasvete, muzike, udobnosti i sl. (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 126).

Kada se žele maksimalno zadovoljiti potrebe posetioca sportskog objekta, sa krajnjim ciljem da se tako postignu bolji rezultati poslovanja, mogu da se provode istraživanja u formi **intervjua** koji najbolje pružaju informacije o tome, čemu, odnosno koje osobine kvaliteta usluga korisnici preferišu, i daju im prednost. Na osnovu toga se formira sistem ocenjivanja, prioriteta, osobina i kvaliteta usluga. Međutim, u ostalim pojavnim formama sporta (profesionalni sport, prisustvo publike), misija, vizija i ciljevi se značajno razlikuju, tako da se i same strategije kreiraju na jedinstven, drugačiji način. Naravno, pored ovih primarnih ciljeva, uspešno funkcionisanje postiže se i zahvaljujući istovremenom smanjivanju ukupnih troškova poslovanja, povećanjem produktivnosti i profitabilnosti, što je zajedničko za sve vrste sportskih objekata. Uz imperativ zadovoljenja potreba, zahteva korisnika i stalno usavršavanje, kao prioritetne zadatke, postiže se upečatljivo i

prepoznatljivo mesto na tržištu (imidž). Ali, ako je cilj rezultat (sportisti) ili doživljaj (publika), njihova neopipljivost može da otežava kvantitativno vrednovanje sa aspekta društva i ulagača. Zato se efekti vezuju i za druge koristi (podela imidža, troškova promocije, sportske marke, pozitivnih stavova, zdravstvenog stanja, društvene efekte i sl.).

Profesionalni sportisti vrednuju rezultat (medalja, rekord, plasman), ulagači efekat (povećanje prodaje, profita, rast tržišnog rejtinga), a država pozitivan uticaj na međunarodno okruženje (imidž) i građane (nacionalne boje, kodeks, superiornost). Države i korporacije imaju interes da ulažu materijalna sredstva, pa kako se njihovi interesi, misije, vizije i ciljevi razlikuju, potrebno je graditi sofisticirane strategije kako bi se doveli u partnerski odnos sa sportistima i publikom.

Kompromis interesnih grupa (i rešenje konflikata) je pod uticajem rastuće potrebe za kapitalom u sportu i racionalnog ponašanja ulagača i države, te subjektivnim (iracionalnim) stavom sportista i publike. Zato su aktivnosti sportskih menadžera usmerene ka kreiranju strategija, implementaciji, merenju uspeha i institucionalizaciji sistema kompetencije za sportiste, ulagače, društvo i publiku (primer: ligaški sistem u SAD).

Sve strategije moraju biti izvodljive i odgovarajuće, a mogu se koristiti parcijalno ili kombinovati u željenom, razvojnom pravcu. Misija, ciljevi i strategije su ključni elementi za kreiranje marketinškog plana. Ali, sportska stvarnost Srbije pokazuje drugačiju sliku: vizija domaćeg sporta ne postoji, programska platforma nije formirana, a lidersku poziciju zadržavaju samo sportisti i treneri u kolektivnim sportovima (neke funkcionerske pozicije nisu menjane tokom izmena privrednog i političkog sistema) te je nerealno prognozirati da će ovi subjekti inicirati promene. Inovativnost i predanost aktivnih sportista, te okruženje koje podržava i hrabri, su značajno ublažili ove negativne trendove. Zalaganje za promene (sistemske i zakonske) postoje, mada se isključivo svode na zahtev za vlasničko restrukturiranje koje ide u prilog pozicionim strukturama (bez garancija da će se dodatni kapital pribaviti, klubovi efikasnije poslovati, a sportski objekti sačuvati). Poslovno i tehnološko restrukturiranje sportskih organizacija i grana se ne sprovodi, iako je ovo značajna strateška opcija za poboljšanje situacije.

Efikasno upravljanje sportskim objektima nije samo imperativ sportskog menadžmenta radi ostvarenja ciljeva, već je i *zakonska obaveza*. Prema Zakonu o sportu vlasnik, tj. "lice kojem je sportski objekat predan na upravljanje i korišćenje, mora se pridržavati namene sportskog objekta, i propisa u pogledu njegovog održavanja, tehničke ispravnosti koja omogućava bezbednost sportista i ostalih korisnika i posetika, kao i da ispunjava adekvatne higijensko-sanitarne zahteve" (Zakon o sportu, 2016). Pored uvažavanja principa efektivnosti i efikasnosti u poslovanju, sportski menadžeri se staraju i o drugim aktivnostima koje proizlaze iz pravnog osnova i misije sportske organizacije. To je sigurnost učesnika i publike, kao i mere za predupređenje rizika u pogledu stvari, lica i najšireg auditorijuma.

5.1.2. Upravljanje uslužnim ambijentom

Savremeni teorijski okvir izučavanja sportskih objekata (*facility*) su ekonomija i psihografija objekta. *Facility management* se uglavnom izučava u okviru područja operativnog menadžmenta (Eric, Schwarz, Hall, & Shibli, 2010), (Fried, 2015), tj. izučava fizičke ("tvrde") aspekte sistema za pružanje brojnih usluga vezanih za objekat što predstavlja značajnu pomoć u unapređenju upravljanja sportskim objektima (Ljubojević, 2001, str. 189-225). Sa druge strane, publika koja provodi duži period vremena pod uticajem davanja usluge (u njegovom fizičkom okruženju), prima usluge za vreme sportskog događaja. Zato **percipirani kvalitet ambijenta** u kojem se usluga pruža (tzv. *servicescape*), ili "meki" deo sportskog objekta direktno utiče na satisfakciju potrošača i odluku o dužini zadržavanja u objektu (da li će ostati do kraja utakmice ili otići ranije kako bi izbegao gužvu na dobro posećenim utakmicama). Tako se upravljanje u sportskom objektu primenjuje na oba njegova vitalna dela: fizički objekat, i stvaranje ambijentalnih uslova, koji svaki ponaosob zaslužuje iscrpno proučavanje.

Ambijent u kojem se pruža usluga ima značajan uticaj na percepciju kvaliteta usluge, posebno kada se radi o *dekoru enterijera, čistoći i pristupačnosti*. Ali, posetioci sportskog događaja npr. mogu često više da vrednuju komfor sedenja nego atraktivnost i čistoću fizičkog ambijenta (na stadionima u V. Britaniji se unapređenjem komfora sedenja obezbeđuje podloga za više cene ulaznica, i veći prihod). Sportski menadžeri zato treba da istraže očekivanja publike vezana za ove elemente, jer različite ciljne grupe različito vrednuju satisfakciju koju primaju. S druge strane, različiti sportski objekti pružaju različite usluge (neki sportski događaji se prate stojeći, bez upotrebe sedišta: ski sportovi, moto-trke...) te je potrebno graditi sofisticovane pristupe i metode.

Isporuci satisfakcije doprinose *tehnička pomagala* (semafor, displej...) koja pružaju uspešnu ilustraciju pre početka događaja, u pauzama ili na kraju, kao i bolju preglednost utakmice. Posebnom efektu mega-događaja doprinose plesači, orkestri, maskote, vođe navijača i sve što pojačava doživljaj publike (boje, specijalni efekti-svetleće rakete, fanfare...). Sportski menadžeri imaju zadatak da sagledavaju ambijent kao celinu, a dizajniranjem vizuelnih i zvučnih efekata doprinose estetskoj vrednosti 'servicescape-a'.

U drugom poglavlju su analizirani planski aspekti sportskog objekta, vezani za planiranje izgradnje i tekućeg poslovanja. U ovom poglavlju se obrađuju organizacioni i upravljački aspekti (vođenje) sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti u sportskom objektu. Kontrola kao poslednjoj fazi menadžment procesa, zbog obima materije koja je definiše, nije posvećeno posebno poglavlje. O kontroli je bilo više reči u delu koji obrađuje kategorizaciju i standardizaciju sportskih objekata, i to je zasebna celina koja se proučava u okviru specijalističkog područja: upravljanje kvalitetom u sportu.

Kontrola kao deo procesa strateškog menadžmenta u sportskom objektu je moćno sredstvo identifikovanja ključnih pozitivnih faktora: vrednovanja dizajna objekta, nivoa usluga hrane i pića, cena ulaznica za posebne kategorije (deca, hendikepirana lica, penzioneri), pristup stadionu, sedenje i dr. elementi usluge u ambijentu sportskog objekta. Pogrešan pristup kako gužve doprinose dobroj atmosferi, je domaći izum bez presedana. Red na stadionima je posledica primene '*relationship*' marketinga i orijentacije na lojane potrošače koji dugoročno doprinose rastu, pa klubovi koji često imaju incidente na tribinama pokazuju da nisu dorasli poduhvatima u koje se upuštaju. Svađe između pripadnika klubova navijača (koji ne plaćaju ulaznice) i uprave, odbijaju poželjan ciljani segment koji stvara vrednost za sportsku organizaciju i sponzore.

Tekuća efikasnost i profitabilnost sportskog objekta su određeni svrhom i ciljem njegovog građenja, interesnim relacijama između vlasnika i upravljača, specijalnošću i nivoom menadžerskih usluga (trener-menadžer, sportski marketari, finansijski menadžment...). Na **finansijski i ekonomski** uspeh sportskog objekta tako najviše utiču:

- rentna politika i tarife,
- korisnički program,
- koncesije i ugovaranje usluga,
- uslovi najma prostora zakupcima,
- izbor kadra i obučenost,
- kvalitet rukovanja, održavanja i rashodi,
- troškovi korišćenja,
- naplata parkirališta i sl.

5.2. Organizacija poslovanja u sportskom objektu

Organizaciona struktura u sportskom objektu se projektuje na bazi sportskih funkcija (trening, takmičenje, selekcija, stručno-kreativni rad i istraživanje i razvoj) i poslovnih funkcija (kadrovska, marketinška, finansijska, održavanje objekta i sl.). Organizovanje sportske funkcije uvažava piramidalnu strukturu sporta (međunarodne sportske federacije, nacionalne sportske federacije i sportski klubovi). Ostale aktivnosti u sportskom objektu (sportske delatnosti) odražavaju funkcionalnu strukturu, pri čemu se pozicija rukovodioca sportskog objekta obično nalazi na srednjem menadžerskom nivou.

Sportsko-upravljačka struktura se razvijala i egzistira prvobitno putem klubova, liga i turnira, u okviru sportskih objekata kao materijalno-tehničke baze i podrške pripreme u sistemu sporta. *Organizovanje poslovnih funkcija u sportskom objektu delimično je uslovljeno infrastrukturnim kriterijumima sportskih federacija, nacionalnim propisima i nadalje sposobnostima i kompetencijama menadžera u sportskom objektu.*

5.2.1. Organizaciona struktura funkcije sportskih objekata

Karakteristična organizaciona struktura sportskih organizacija u Srbiji je arhaična i ne zadovoljava kriterijume sportskog biznisa, niti međunarodnih sportskih asocijacija. Ova organizaciona šema se nije bitnije menjala tokom 50. godišnjeg egzistiranja u svojstvu udruženja građana. Sledi primer organograma jednog zatvorenog sportskog objekta:



Slika 25. Organizaciona struktura Beogradske - Kombank arene – sektori i službe sa posebnim osvrtom na Službu tehničkih poslova
(Izvor: Beogradska arena 2017.)

Kada su u pitanju otvoreni sportski objekti, samo najveći klubovi u organizacionoj strukturi imaju direktora zaduženog za održavanje objekta na srednje-menadžerskom nivou (npr. FK C. Zvezda - Direktora stadiona; FK Partizan - Održavanje objekta u okviru stručnih službi, FK Obilić - Šefa održavanja stadiona; OFK Beograd – Sektor za održavanje, upravu i bezbednost–Upravnika stadiona). Tako npr. FK C. Zvezda karakteriše funkcionalni model organizovanja sportskih i poslovnih službi, tipičnih za Srbiju. Po izjavama čelnika, klub je demokratski vođena organizacija.

Klubovi osnivani krajem 20. i početkom 21. veka, osobito oni u privatnom vlasništvu su međutim zahtevali savremeniju organizacionu formu. Ovo je slučaj i sa klubovima osnivanim kao akcionarska društva (Mančester Junajted, Bajern, Juventus), a novi poslovni kodeks za sportske objekte nameću međunarodne sportske asocijacije. Tako nastaje *strukovno organizovanje konkurentskog sporta*, tj. njihovi *kriterijumi i inicijativa*.

I Sportski kriterijumi propisani od strane UEFA iziskuju:

- *odobren program razvoja omladinskog fudbala u klubu* (odobrava ga omladinska komisija FS Srbije),
- *spisak timova uzrasta od 12-18 godina*,
- *pismenu potvrdu da su svi igrači navedenog uzrasta registrovani u beogradskom savezu*.

II Infrastrukturni kriterijumi su:

- *stadion* (sertifikat),
- *upotrebna dozvola za korišćenje stadiona*,
- *preventivni plan bezbednosti*, i
- *objekti za trening*.

III Personalni i administrativni kriterijum:

- *administracija prema sistematizaciji radnih mesta* (direktor, finansijski direktor, sekretar, sportski direktor),
- *šef programa omladinskog pogona, direktor omladinske škole, sekretar i treneri*,
- *fudbalski personal seniora* (šef stručnog štaba, treneri, medicinsko osoblje),
- *oficir za bezbednost*,
- *oficir za medije*,
- *redari*.

IV Pravni kriterijum:

- *statut kluba*,
- *pravilnici o sistematizaciji radnih mesta*
- *pravilnik o pridruživanju uslova licenciranja Pravilnika FS SCG*,
- *izvod iz registra*,
- *spisak ovlašćenih lica*.

V Finansijski kriterijum:

- *Računovodstveni izveštaj* sastavljen od bilansa: stanja, uspeha, gotovinskih tokova, zatim promena na kapitalu, kao i napomena uz računovodstveni izveštaj.
- *Provera dokumentacije o finansijskom poslovanju od strane licenciranih revizora* (agencija koje su određene od strane UEFA).

Na bazi dostavljene dokumentacije po osnovu svih pet kriterijuma, komisija za licenciranje klubova FS Srbije (ne)odobrava licencu. *Pravni aspekti sporta određeni su zakonskim propisima iz oblasti privrednog i radnog prava, ličnog prava, prava svojine (materijalne i intelektualne), odštetnog prava (po osnovu robne marke i dr. zaštićenih prava), itd.* Osnovna načela Evropske unije na bazi kojih funkcioniše i sportsko pravo su: načelo slobodnog prometa robe, kretanja lica, vršenja usluga i kretanja kapitala. Regulatora FIFA obuhvata: ugovaranje i registraciju fudbalera; pozajmice; edukacije; zaštitu i kompenzacije i raskid ugovora. Transferu igrača prethodi ponuda transfera, te ponuda ugovora, a kod međunarodnog transfera se izdaje sertifikat.

5.2.2. Obaveze i odgovornosti upravljačkih struktura

Efikasno funkcionisanje i koordinacija upravljačkih aktivnosti je preduslov da sve aktivnosti i strategije na nižim upravljačkim nivoima daju pune efekte. Sastavljanje dnevnog reda, vođenje sastanka, referisanje i prosleđivanje autoriteta i radnih aktivnosti mora biti profesionalno i ažurno. Primer koji treba slediti su sednice međunarodnih sportskih asocijacija koje se uvek dobro pripremaju (aktuelan i pravovremeno dostavljen informativni materijal) kako bi vreme zadržavanja delegata bilo što je moguće kraće, a samim tim i troškovi niži. *U našim uslovima postoji potreba praćenja uspešnog načina rada ovih organizacija, koje pored protokolarnih stvari (konstatovanje i odobravanje) donose izveštaje koje su obavezujuće za sve članice* (u okviru vežbe je poželjno proučiti npr. izveštajni oblik sednice IK-a UEFA).

Svakako, *preduslov za dobro pripremljen informativni materijal koji se dostavlja članovima upravljačkog tela, je prethodno izvršena analiza stanja i preduzetih aktivnosti, kako bi se odredili nosioci odgovornosti, utvrdili rokovi i projektovale nove poslovne aktivnosti.* Ključne tačke se zato sastavljaju na kratak i jezgrovit način, koji ne dopušta širenje teme na nepotrebne subjekte i nebitne okolnosti, već naprotiv, vode učesnike u željenom, konstruktivnom pravcu. Npr. mogu se analizirati *uzroci lošeg stanja u domaćim, npr. fudbalskim sportskim klubovima kao što su:*

- loš kvalitet fudbala,
- katastrofalni uslovi rada,
- izuzetno mali broj gledalaca na domaćim sportskim takmičenjima,
- nestručnost trenerskog personala,
- nestručnost upravnog kadra (menadžerskih i izvršnih struktura),
- neprihvatanje savremenih sportskih tekovina iz domena sportskog marketinga, sportskog menadžmenta, trenažnih tehnologija i sl.

Sledeći korak, posle diskusije o problemu, bio bi zaključak o konkretnim kratkoročnim aktivnostima koje će se preduzeti, sa utvrđenim nosiocima zadataka i rokovima u okviru kojih bi se one sprovele, ali i ustanovile premije i penali za (ne)izvršenje konseknusom usvojenih stavova. Kod dugoročnih, strateških opcija predlažu se **aktivnosti za uspešnije upravljanje sportskim potencijalom:**

- privatizovati klubove tamo gde postoje zakonski uslovi (jasni imovinsko-pravni odnosi),
- prikupljati kapital novom emisijom akcija,
- izabrati stručno rukovodstvo obučeno u sportskom menadžmentu,
- formirati stručni štab na principima i pravilima uspešne timske organizacije,
- profesionalizovati stručne službe i prateći personal,
- izvršiti procenu mogućnosti i potencijala (sportskog i finansijskog), i
- stremiti ka maksimalnom uspehu (ciljna funkcija kluba) u svim područjima rada (trenerski rad, stručne službe, odgovornost i napor top menadžmenta).

Voluntarizam u upravljanju sportskim objektom dovodi do nejasno ustanovljenih imovinsko-pravnih, organizacionih i upravljačkih relacija, koje na duži rok značajno doprinose neefikasnosti poslovanja, stvaranju gubitaka i verovatnom gubitku kontrole nad poverenom infrastrukturu. Da bi sportski objekti poslovali rentabilno, neophodno je uvesti profesionalno upravljanje, a kod složenih i većih sportskih društava, to znači imenovanje direktora sportskog objekta (na funkcionalnom nivou). Takav *menadžment u sportskom objektu je **odgovoran** za:*

- zadovoljenje potreba zakupaca,
- obezbeđenje čistog, komforanog ambijenta pokroviteljima,
- obezbeđenje potrebnih količina hrane, pića i štampe,
- obezbeđenje sigurnosti,
- uredno čišćenje i održavanje,
- kreiranje imidža objekta, marketing, oglašavanje i PR,
- izbor odgovarajućeg upravljačkog kadra.

Prava, obaveze i odgovornosti u sportskim klubovima u Srbiji, kojima su sportski objekti povereni na upravljanje, su raspoređene neravnomerno, prema kompetencijama i efektima koji se ne ostvaruju na bazi postignutih rezultata i zacrtane politike raspodele. Zato je neophodno redefinisati pozicije interesnih grupa prema postojećim, tržišnim uslovima i projekcijama budućih vizija (vlasništvo, kultura i socijalni ambijent). To znači da direktor sportskog objekta, pored navedenih odgovornosti, mora imati kompetencije, znanja i veštine za niz drugih poslova koji se u sportskom objektu potencijalno mogu odvijati. Takve, ostale **odgovornosti na polju upravljačke politike i finansijske kontrole** mogu biti još:

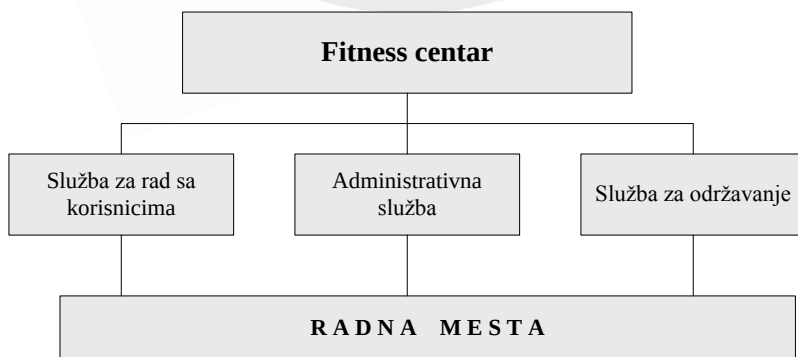
- *određivanje prava prvenstva sportskih događaja,*
- *pregovaranje o najamninama i zakupu sportskog objekta,*
- *davanje koncesija i sklapanje ugovora o uslugama,*
- *planiranje i budžetiranje sredstava radi ušteda,*
- *promocija specijalnih sportskih događaja,*
- *kontrola tekućih potreba, deficita ili zaduženja i sl.*

5.2.3. Organizaciona struktura ostalih infrastrukturnih oblika

Za obim odgovornosti i poslova navedenih u prethodnom poglavlju je neophodno uspostaviti adekvatnu organizacionu strukturu. Organizacija rada u sportskom objektu podrazumeva niz aktivnosti: od grupisanja poslova po delovima (departmentalizacija), zaduživanje pojedinaca po resoru rada, distribuciju autoriteta, koordinaciju, ustanovljavanje organizacione strukture i modela, lanca komandovanja i raspona kontrole izvršenja preuzetih obaveza i zadataka. Značaj organizacije za uspešno obavljanje posla odavno je poznat i potvrđen u praksi menadžmenta i organizacije. Organizacija je određeno stanje strukture, relacija i ponašanja u organizaciji, a organizovanje je proces koji sadrži niz aktivnosti kako bi se došlo do određene forme strukture. Organizaciju čine zaposlena lica, koja vrše određene poslove u upravljačkim i izvršnim procesima (Petković, 2003). Kada su radna mesta dobro dizajnirana, a ponašanje tako oblikovano da celo preduzeće funkcioniše kao tim, kaže se da je njegova organizacija efikasna. Vidljivi znaci organizacionog ponašanja i organizacione kulture su tzv. "meki" elementi privrednog subjekta, i njih je potrebno stratejski osmišljavati.

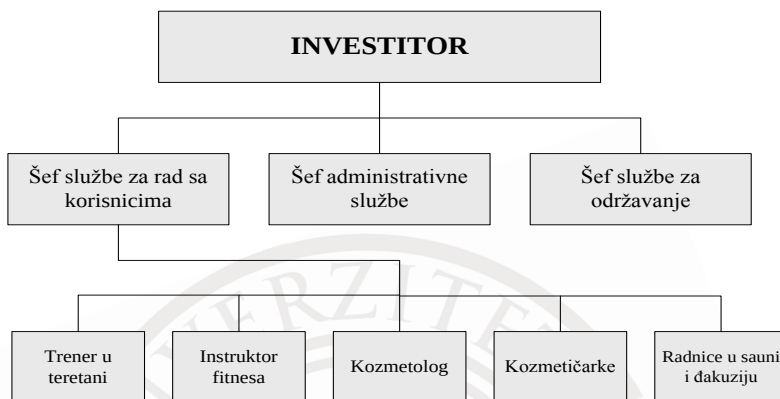
Kultura organizacije je način na koji se isporučuje satisfakcija u "servicescape"-u sportskog objekta, obezbeđuje sigurnost, uredno čisti i održava, provodi marketinška funkcija... Kultura organizacije obuhvata komunikaciju, reakcije kao odraz: zdravstvenog, estetskog, i motiva oslobađanja od stresa. Posledično, kultura organizacije stvara povoljnu atmosferu za uspeh, po čemu se jedan sportski objekat značajno prepoznaje i razlikuje od drugih (Jerković & Dugalić, 2017).

Osim sportskih objekata u okviru kojih je primarno zastupljen takmičarski sport, postoje drugačije organizacione forme i kultura, kada se analizira rekreativni sport (tzv. "sport za sve"). U okviru sportskog objekta, npr. fitnes centramogu da se organizuju proste poslovne funkcije: kadrovska, marketinška, finansijska... Ali, savremen pristup i složene inovacije zahtevaju složene savršeno posebne organizacione konfiguracije, sposobne da objedine eksperte raznih specijalnosti u strogo usmerene i funkcionalne *ad hoc* projektne timove, organizacione jedinice i organizacije (tzv. adhokratijske). Zato se za jedan fitnes centar, za razliku od objekta u okviru kojeg egzistira sportsko društvo, projektuje funkcionalni model organizacione strukture, prostije forme:



Slika 26. Organizaciona šema podele rada u fitnes centru

Gornja organizaciona šema podele rada objedinjava zahteve okruženja koje je stabilno i izvesno, pa se može izvesno planirati naredna aktivnost. Ciljevi su jasno definisani i trajni jer se želi ostvariti primat u rekreativnom sportu. Tehnologija je jednoobrazna i stabilna. Intenzivnost i produktivnost rada su ustaljeni, ali se usklađuju prema trendovima iz okruženja. Odlučivanje kao programiran, koordinisan i kontrolisan proces, odvija se i ostvaruje u okviru hijerarhijskog sistema, kako sledi:



Slika 27. Šema fncionalne podele upravljanja i lanca komandovanja u fitnes centru

Da bi fitnes klubovi kao organizacije koje pružaju usluge telesnog vežbanja širokom krugu ljudi (kao i sportske organizacije), uspešno poslovali, moraju imati kvalitetnu menadžersku strukturu. Proces menadžmenta obuhvata funkcije: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrolu. Ali, kod sportskih objekata u *privatnom vlasništvu najčešće funkciju generalnog menadžera obavlja vlasnik* (primer analiziranog fitnes centra) koji objedinjava sve ili najveći deo ovih procesa. U savremenom fitnes centru se pre svega insistira na stručnom i savremenom radu sa korisnicima što može omogućiti samo veći broj visoko obrazovnog trenerskog kadra. Samo takav savremen pristup sportu u današnjim uslovima može zadovoljiti visoke kriterijume tržišta i isporučiti satisfakciju većem broju segmenata, čime se procenat iskorišćenja kapaciteta približava tehničkom normativu (tržište i konkurencija pri tome podržavaju kontrolnu funkciju).

U sportskim objektima u društvenom vlasništvu nema slične efikasnosti i efektivnosti, jer ne postoji ekonomska prisila za stvaranje akumulacije i optimalne upotrebe sportskog resursa (talent, infrastruktura, troškovi, cena kapitala i tržišni uslovi). Organizaciona struktura se značajno razlikuje i kod sportskih objekata koji su namenjeni isključivo za trening, od onih objekata u kojima se održavaju takmičenja, jer su u ovom slučaju uključene funkcije i tokovi (publika), koji su složeniji za odlučivanje. Zaljučak je da će se organizacioni model i način upravljanja sportskim objektom razlikovati prema tome da li se projektuje veći ili manji sportski objekat, da li je isti namenjen za trening ili i za takmičenje, kategorija u kojoj sportski objekat posluje (da li može da opslužuje evropske i svetske šampionate, pri čemu se postavljaju veći zahtevi), a kao što se vidi na primeru fitnes centa, na organizaciju rada utiče značajno i vlasništvo nad sportskim objektom.

5.3. Vlasništvo nad sportskim objektom

Promovisanje upravljačkih filozofija u sportu omogućava rešenje brojnih nedoumica nastalih usled većeg korespondiranja robne misije sportskih organizacija naspram sportske komponente u svetu, zemljama u tranziciji i Srbiji. Da bi sportski menadžeri mogli kreirati relevantne i uspešne strategije (za sve grane sporta ili potrošačke segmente), moraju imati jasno određene pravce (okvire) delovanja kako bi uspostavili svoj (interni) manevarski prostor. Zato sportska javnost s pravom očekuje funkcionisanje institucionalnog (formalno - pravnog) okvira od strane vladajućih struktura (zakon, odluke, preporuke ministarstva, stav strukovnih udruženja i sl.). Osim toga, sportski menadžment je prema teoriji sporta već prošao fazu institucionalizacije i sada se nalazi u fazi usavršavanja, tako da s obzirom na iskustvo i tradiciju od dve dekade u Srbiji, treba da daje maksimalne efekte. Programski pravci aktivnosti (tzv. nacionalni sportski interes) treba da doprinesu koncentraciji oskudnih sportskih resursa (talent, infrastruktura, stručni kadar, materijalna sredstva) u Srbiji kako bi valorizacija sportsko-ekonomske efikasnosti bila značajnija. Instrumenti koje sportski menadžeri mogu da koriste (i na bazi kojih kreiraju i implementiraju strategije) su:

- tehnološka izgrađenost institucija sporta,
- obrazovanje, kadrovi, infrastruktura (opremljenost objekta, funkcionalnost opreme),
- partnerski odnos sportskih asocijacija (međunarodnih i unutrašnjih), javnosti, politike, sportista i sportskog kadra (strukovna efikasnost), te
- definisani uslovi poslovanja za sportski biznis (imovina, ulaganje, reinvestiranje, olakšice, organizacioni okvir: interni, nacionalni i međunarodni) i sl.

Tranzicioni procesi na domaćem tržištu, te ostvareni sportski rezultati nameću različite izazove i zadatke, te je predominantno značajno da se (polazeći od specifičnosti i postulata propulzivnog marketinga), kreira strategija koja će bazirati na takvom kombinovanju pravaca, metoda, instrumenata i formi koji će omogućiti da se oni u međunarodnim okvirima kapitalizuju (Dugalić, 2005).

Država i društvo

Najveći broj sportskih objekata na našim prostorima je izgradila država (društvo), od novca poreskih obveznika, sa društvenim ciljem, da se pokrene nov razvojni ciklus urbane celine (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 142). Potpomaganje novog razvojnog ciklusa zasniva se na raznim metodama kao što su dobrotvorne donacije, državne dotacije, javni zajmovi i poreski izvori. Ovi javni razvojni podsticaji društva ili naponi državne administracije diktiraju upravljačke aktivnosti u novom objektu. *Tipičnu upravljačku strukturu čine imenovani upravni savet ili komisija, a generalni direktor sportskog objekta je član gradske administracije.*

I nakon izgradnje ovi sportski objekti se u poslovanju i finansiranju oslanjaju na državu i društvo kroz dotacije iz budžeta, lokalne boravišne i prodajne takse (ali i npr. kroz poslovanje sa motelima, hotelima i dr. sadržajima namenjenih zabavi i dokolici), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 142). Ovakva upravljačka struktura, osim u sportskim objektima od društvenog i gradskog značaja, se može

primenjivati na regionalnom i državnom nivou. Međutim, kod modela državnog ili društvenog upravljanja se mora ograničiti lokalni, politički i drugi uticaj zbog favorizovanja određenih struktura koje mogu uticati na neefikasno poslovanje sportskih objekata. Prihodi za održavanje sportskih objekata su ionako kombinacija napora lokalnih i državnih izvora (prodajne i boravišne takse, državni zajam, aleatorni izvori, takmičenja i zabavni sadržaji).

Institucije obrazovanja

Sportski objekti (dvorane i igrališta) se u Srbiji izgrađuju i za potrebe školskog sporta u okviru ustanova za osnovno i srednje obrazovanje (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 142). Tamo gde za to ne postoje uslovi, za vežbe fizičkog oblikovanja, zabavu i takmičenja se koriste gradski ili lokalni objekti. Tokom fakultetskog obrazovanja, ovi sadržaji se uglavnom vrše u zajedničkim univerzitetskim objektima ili gradskim sportsko-rekreativnim kompleksima. U drugim zemljama se za potrebe fizičkog vaspitanja i sportskih takmičenja studenata koriste sopstveni sportski objekti koji posluju na profitabilnoj osnovi tako što svoje usluge pružaju lokalnom stanovništvu, a objekat ustupaju za održavanje takmičenja u okviru nacionalnih liga. Pored tih izvora, zastupljeni su novčani prilozi polaznika (donacije, legati), prihodi od održavanja sportskih događaja i institucionalne dotacije. Odlučivanje je u školskim sportskim objektima povereno posebnim obrazovnim službama, dok negde može da ima i model privatne, državne ili mešovite uprave. Činjenica je da se i u razvijenim zemljama, školski objekti zbog opšte besparice u društvu, sve manje finansiraju iz sopstvenih prihoda, tako da će se sve više tražiti u budućem periodu dopunski izvori njihovog finansiranja. Svuda u svetu postoji trend da se školski objekti u izgradnji oslanjaju na državne izvore finansiranja, dok se u tekućem poslovanju i pokriću redovnih troškova održavanja oslanjaju na samofinansiranje (u skladu sa pravilom sigurnosti više izvora), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 143).

Privatna preduzeća

Osnovni principi biznis program za mala i srednja preduzeća se zasnivaju na porodičnom biznisu, malim početnim ulaganjima, brzom otpočinjanju proizvodnje visokoprofitabilnih i fleksibilnih projekata. Obuhvataju različite delatnosti od poljoprivrede, građevinarstva, drvne i metalno-prerađivačke industrije, turizma, ugostiteljstva do sporta i rekreacije. U okviru sporta privatna inicijativa je prisutna najviše kod izgradnje fitness centara (ili se za to adaptira neki postojeći poslovni prostor), ali postoji tendencija izgradnje sportskih objekata u privatnom vlasništvu još kod: bazena, teniskih terena, otvorenih i zatvorenih sportskih objekata, koji se pokrivaju balonima, kako bi se omogućili ambijentalni uslovi a da to značajno ne povećava trošak njegove izgradnje i opremanja. Sportski objekti mogu tako imati upravljačke forme od privatnih do neprofitnih, koji su uključeni u centre za oblikovanje tela, arene i dr. sportske objekte, koji se daju u najam neprofitnim organizacijama (ministarstvo zdravlja, rekreacija žena, omladine) i sl. *Zajednički uslužni scenario čine privatna sredstva i sportski personal koji se iznajmljuje neprofitnim (vladinim) organizacijama za neku godišnju sumu, često simboličnu, dok materijalna odgovornost, troškovi poslovanja i obaveze padaju na teret zakupca.*

Ovakva strategija omogućava neprofitnim organizacijama da tekuće poslovanje i sportske programe provode bez početnih, investicionih ulaganja. Vlasnici sportskog objekta na taj način povećavaju stepen korišćenja zgrade, opreme i personala, i oslobađaju se troškova održavanja. Ali, sportski objekti u državno-društvenoj svojini se ne mogu dati u najam privatnim preduzećima na dugi rok po ugovoru o lizingu (neophodne su eventualne izmena Zakona o lizingu koji u Srbiji ne uključuje nekretnine, te Zakona o sportu).

Privatni objekti

Sportski objekti čije se finansiranje izgradnje provodi od strane privatnih preduzetnika se obično lociraju u popularnim, urbanim zonama, a njihova isključiva misija je samozapošljavanje i stvaranja profita putem organizacije sportsko-rekreativnih-zabavnih sadržaja (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 143). Tipični predstavnici ove vlasničko-upravljačke forme su fitness centri, igraonice i sl., mada se privatnici sve više opredeljuju i za izgradnju bazena, teniskih terena, balon-hala i sl.

Društvo i državne agencije katkad mogu potpomagati razvoj ovih sportskih objekata, davanjem finansijskih podsticaja, kao što su ukidanje i smanjenje poreza i poresko-finansijski programi (Slodes, Obilić). Ali *upravljanje ovim objektima i sve vrste materijalne i krivične odgovornosti, locirano je na grupe privatnih vlasnika. Kod ovog vlasničkog modela, menadžment utiče na finansijske performanse jače od ostalih faktora putem sposobnosti: da se privuku i zadrže profesionalni zakupci, putem profitabilnosti, postignu strateški ciljevi, zaposlenost, platežna moć, osposobljenost objekta i pruže usluge pokroviteljima (sponzorima).*

Ostali entiteti

Preduzeća su bila vlasnici 184 od bivšeg društveno-političkog uređenja nasleđena zatvorena sportska objekta, tipa sportske sale (Republički zavod za statistiku, 2000, str. 400), od čega je u Srbiji bilo 151 (regionalni raspored u užoj Srbiji: 84 sportska objekta i čak 67 u Vojvodini). U Srbiji su sportski objekti, pored pobrojanih entiteta, građeni iz budžetskih sredstava i za potrebe vojske (obuka, obrazovanje, primer stadiona JNA).

Dodatni problem za postojeći sportski resurs (infrastrukturu) predstavlja opasnost nepravedne transformacije sportskih društava u kojoj bi bili zaobiđeni brojni sportisti (amateri, volonteri) koji su najviše doprineli stvaranju imidža, poreski obveznici (punoletni građani koji nisu ostvarili pravo besplatne podele akcija i vlasnici konfiskovane imovine) i dr. strukture (sponzori, donatori). Ovo može stvoriti novi talas nezadovoljstva koji bi značajno uticao na odliv sportskog podmlatka ka inostranstvu. *Socijalne nepravde* (radnici koji su stvarali akumulaciju za sportske klubove, a iz objektivnih razloga ostali bez sopstvene imovine) deluju *na stvaranje negativnog utiska u javnosti i na sportski podmladak* (porodica kao stub društva i isključivi finansijer troškova treninga svoje dece), *čije posledice mogu biti povlačenje potencijalnih sponzora i investitora* od postojeće i planirane infrastrukture (nestabilni prihodi zbog apstinencije publike i nesigurnost povraćaja ulaganja).

5.4. Forme rukovođenja sportskim objektom

Rukovođenje sportskim objektima i javno-rekreativnim centrima ima brojne upravljačke alternative: od vlasničke menadžerske strukture, najvećih ili odomaćenih zakupaca, neprofitnih organizacija do privatnih menadžerskih kompanija.

Vlasnici

Ovaj upravljački model je primenjiv kod javnih sportskih objekata i onih u isključivo privatnom vlasništvu (tzv. 100% vlasničke strukture). Ako je objekat poveren na upravljanje i u vlasništvu državne (lokalne) uprave, *primenjivati će se potpuna regulativa i procedura koja će rezultirati restriktivnim poslovnim okruženjem*. To obično uključuje aktivnosti kupoprodaje, razvojne dogovore, odobrenja (osobito pravna procedura), naknade zaposlenima, promociju, povlačenje investitora, finansije, računovodstvenu proceduru i podržavanje ostale vladine politike.

Neprofitne organizacije

Upravljanje putem neprofitnih organizacija obično se odvija pod pokroviteljstvom društva ili putem odbora direktora koji posluje kao instrument lokalne samouprave. Ovakvo upravno telo je *obično izuzeto od raznih vladinih političkih uticaja i procedure, te barem u početku pruža efikasnu poslovnu klimu*. Međutim, kasnije, kada dođe do političkog favorizovanja (lobiranja), razumljivo je da će kvalitet upravljanja i poslovanja u sportskom objektu verovatno opadati.

Privatni menadžeri

Ovaj upravljački model je zasnovan isključivo na profitnoj motivaciji. Svi ugovorni odnosi kod privatnog upravljanja su zasnovani na nagradnim bonusima ili podeli rizika, sačinjenim radi povećanja prihoda i smanjenja rizika. *Privatni poslodavci su fleksibilniji kod sklapanja radnih ugovora, koji iniciraju i efektiraju brojnije i raznovrsnije sportske događaje, i povoljne odnose sa organizatorima sportskih događaja*. Nekadašnja upravljačka koncepcija (putem tradicionalne javne uprave i strukovnih asocijacija) se napušta jer se novi sportski objekti grade isključivo radi podsticanja razvoja i ekonomskih efekata u lokalnoj društvenoj zajednici. Privatna inicijativa takođe pomaže da se premosti presušivanje društvenih i poreskih izvora.

Kada ekonomske analize ukazuju da su u poslovanju sportskog objekta prisutni značajni problemi i verovatno se očekivanja neće moći ispuniti, razmatraju se i kreiraju nove strategije, logično izvan struktura koje su opteretile interno poslovanje ili dovele do gubitaka. Nije realno da postojeća garnitura zaposlenih sa prevaziđenim upravljačkim konceptom podigne efikasnost poslovanja u sportskom objektu (da je poslovanje bilo dobro, ne bi se ostvarivali gubici). Tako se *rešenje nalazi u privatnom preduzetništvu, uz zadržavanje nekog oblika državne ili institucionalne kontrole*, putem čega se mogu ostvariti sledeće **prednosti** za postojeće sportske objekte:

- smanjuje se deficit u finansijskom poslovanju,
- pruža bolja usluga posetiocima,
- dozvoljava privatnim firmama da rizikuju i ulažu kapital kod raznih sportskih događaja,
- povećava broj i kvalitet (zaokruženost) sportskih programa,
- povećava broj kontakata i ugovora unutar industrije sportske opreme,
- postiže vrhunski profesionalizam u upravljanju čak i atletskim stazama i olimpijskim bazenima,
- poboljšava fleksibilnost politike i poslovne strukture komparativnih sportskih disciplina.

Upravljanje sportskim objektima putem privatnog preduzetništva, u praksi pokazuje značajne brojne i različite tipove menadžerskih interesnih inicijativa (npr. hotelsko poslovanje, pripremanje hrane, specijalizirane firme za upravljanje sportskim objektom), koje sve više konkurišu u sportu. Svima njima je zajedničko da ocenjuju potrebe u sportskom objektu na bazi njihove tekuće finansijske predstave, kadrovskih i tržišnih zahteva, sportskog programa i političke situacije. U pogledu rezultata, *privatni menadžeri nastoje pronaći dopunske izvore i područja specijalnosti koja im pružaju satisfakciju. Ali, ove grupe preuzimaju upravljanje sportskim objektom isključivo zbog profita, pri čemu se manje vodi računa o interesima društva* (mogu da izostanu društvene koristi sportskog objekta).

Oblici privatnog preduzetništva u sportskim objektima (rekapitulacija):

1. *Neprofitne organizacije.*
2. *Javni objekti ili privatno-ugovorno upravljanje:* npr. društvo plaća određenu nadoknadu za sve aspekte poslovanja, a ako se ostvare ciljevi privatni menadžeri dobijaju bonuse ili podsticaje. Ali u području zapošljavanja, regulative i politike, menadžerska organizacija zavisi od društvenih smernica.
3. *Lizing sportskih objekata:* Menadžerske firme unajmljuju sportske objekte od društva, na dugoročnoj osnovi. Ugovorni aranžmani se razlikuju a obično imaju posebna kontrolna ograničenja ili procenat od prodaje karata i sl.. Ovisno o uslovima lizinga, profit od ostalih usluga može pripasti isključivo zakupcu.
4. *Ugovorne usluge:* čak i kad sportski objekat ostaje pod društvenom kontrolom moguće je sa pojedinim stručnjacima ugovoriti neke specifične usluge (putem *outsourcing-a*) kao:
 - *koncesije za prodaju hrane, pića, štampe i suvenira;* izabrani ugovarač je odgovoran za upravljanje, zaposlene, robu, ili čak za investiranje u opremu kako bi se smanjilo dodatno zaduživanje i odgovornost.
 - *prodaja karata* pruža razne dodatne dispozicije koje opslužuju značajni deo javnosti; iako najveći broj sportskih objekata ima sopstvena prodajna mesta (i ekstremno skupo poslovanje, ograničenih ciljeva), računa se s ogromnim protokom ljudi i novca u relativno kratkom intervalu i malom broju događaja. Rešenje je u ugovaranju prodaje putem bilet servisa i otpuštanju rabata, ili dodatnim opterećenjem ulaznica za posredničku proviziju.

- *oglašavanje i marketing* u promovisanju raznih, relativno skupih specijalnih događaja. Sportski događaj može da se organizuje u sopstvenom aranžmanu, ili se taj posao može poveriti specijaliziranim marketinških agencijama. Štaviše, najveći sportski događaji (šampionati) imaju sopstvene medijske aranžmane. Ako se organizacija događaja ipak poverava spoljnim agencijama, naknada koja se plaća za usluge, mora biti jeftinija (personal, poslovanje) od troškova u sopstvenoj režiji.
- *čuvanje, obezbeđenje i parkiranje*; ako je ugovoreno, može da smanji troškove i zaduženost, rizik od odgovornosti i administraciju, te je troškovno efektivnije. Prednosti su: kvalitetnije usluge, i smanjenje troškova (tekućeg poslovanja i kadra) zbog specijalizacije i kompetentnosti, uštede na opremi i materijalu, većeg obima i ograničavanju dometa, manji problemi sa izvršiocima...

Investitori (sponzori) sportskog objekta moraju biti svesni problema i prihvatiti najbolje rešenje, aktivno učestvovati bez surevnjivosti, u odluci da upravljanje sportskim objektom eventualno prepuste privatnim preduzetnicima. To je moguće razumevanjem upravljačke filozofije i interesa ugovornih zastupnika, u okviru njihovih misija, ciljeva, zadataka i zahtevanih planskih strategija, čime se olakšava izbor između upravljačkih alternativa.

5.4.1. Privatno preduzetništvo i izborna procedura

Kada se donese odluka o saradnji sa privatnicima, javlja se pitanje kako da se u sportskom objektu usluge podvedu pod odgovarajuću, opšteprihvaćenu postojeću organizaciju. Takođe, poslovanje sa privatnim preduzetnicima može da bude izvor zloupotreba, pa treba insistirati na transparentnosti zajedničkog poslovanja. Zato, novi poslovni proces treba započeti putem zahteva za dobijanje posla (*RFP - Request for Proposal*), tj. informacije potencijalnim partnerima o očekivanjima menadžmenta sportskog objekta, sa celokupnom slikom tekućih i budućih uslova, kratkoročnim planovima i projekcijama, planiranim i tekućim budžetom i prihodom, godišnjim izveštajem i širini asortimana tj. obimu usluga.

Ova dokumentacija se prosleđuje svim zainteresiranim preduzetnicima ili se objavljuje u kratkoj verziji u javnoj ili stručnoj štampi (kao kod javnih nabavki) kako bi bila dostupna svima, sa rokom od 30-90 dana za prikupljanje ponuda. U tom roku se zainteresiranim potencijalnim partnerima dostavlja celokupna dokumentacija i ostali podaci koje oni zahtevaju. Po isteku roka za prijavljivanje, sve pristigle zahteve razmatra poseban tim, koji vrši finalni izbor najpovoljnijih ponuđača.

Svim učesnicima se dostavlja obaveštenje o izboru, a finalisti se pozivaju na predstavljanje odgovornim licima radi pregleda dokumentacije. Sledeća faza je pregovarački proces, a odlikuje ga fleksibilnost, eventualna izmena i dopuna predloga, i pravna pomoć. Obe strane (nakon ličnog predstavljanja) sastavljaju završni dokument, baziran na RFP, u kojem su usaglašeni svi stavovi i premošćene razlike. Zadnja faza je zaključivanje svih pregovaračkih tačaka u finalni ugovorni dokument koji se podnosi na odobrenje organima lokalne uprave ili dr. nadležnim organima (uprava za sport, državne agencije...).

Uslovi ugovaranja i trendovi

Sve ugovorne odredbe moraju zadovoljavati pravnu formu (bitni elementi ugovora, pravosnažnost), i ispunjavati ciljeve i misiju sportskog objekta. Moguće ugovorne forme su: 1/ *menadžment sažima sve operacije i finansijske obaveze u neku nadoknadu; ili, 2/ tekuće i finansijske rizike ostavlja vlasniku, a ugovarači dobijaju procenat od ušteta na troškovima poslovanja*. Podsticaji se ne bi trebali ograničavati finansijski, već treba da uključuju posećenost, broj sportskih događaja i kvalitet usluge. Naravno, ovo su uobičajene pravne forme, ali ne i jedine. Ovisno o vrsti dokumenta, svi elementi ugovora se specifikuju prema tipu sportskog objekta (za različite uslužne procese i asortiman), i sadrže adekvatne podsticaje ili kompenzacije koje ohrabruju na veći napor i postignuće od strane upravljačkih struktura. Upravljanje sportskim objektima u svetu karakteriše *trend uključivanja privatnih kompanija putem nekih oblika saradnje**. Prednosti ovog upravljačkog modela su višestruke: *efikasnije ugovaranje kadrovskih aranžmana od državno-orijentisanog modela; fleksibilnost i povećanje broja događaja putem povoljnije saradnje sa ugovornim promoterima, i organizatorima događaja*.

Ugovorene usluge

Najveći broj sportskih objekata danas (po upravljačkim elementima) ima ugovorne aranžmane sa firmama za obezbeđenje, investiciono i tekuće održavanje objekta i opreme, i koncesionare. Usluge bez kojih se sportski događaji ne mogu održavati su: *održavanje higijene, prihvata i smeštaja učesnika (hospitalizacija), otklanjanje kvarova, redarstvo i čuvarska služba, štampanje ulaznica, blagajna i osiguranje događaja*. Za sportske objekte koji se koriste manje od 200 dana u godini, nije isplativo angažovati ljudski resurs u puno vremenom angažmanu (poželjnije su usluge *outsourcing* agencija). Najveću prihodnu stavku sportskih objekata (od 35-55%) čini ustupljeno pravo prodaje hrane i pića (koncesije) zakupcima. Profitna stopa kod ovih usluga ovisi o: 1/ veličini objekta, 2/ vremenu zakupa, 3/ vrsti događaja, i 4/ visini investiranoj kapitala zakupca u opremu.

* Samo četiri vodeće privatne kompanije u Americi (*Ogden Allied, Centre Management, Leisure Management International i Spectator Management Group*), posluju putem 76 (i više) međunarodnih sportskih objekata, za menadžersku proviziju ili naknadu za lizing aranžman.

5.5. Ugovaranje usluga u sportskom objektu i pregovaranje

Sportski objekti se grade za specifične namene, imaju različite ciljeve i svrhu izgradnje, te se ugovaranje usluga i upravljački koncepti razlikuju prema vrsti sportskog objekta (npr. javni kompleks "Ada Ciganlija" nasuprot fudbalskom stadionu ili centrima za oblikovanje i rekreaciju). Strategijski oslonci su na: **uslugama, opremi i potrošnim proizvodima**, a tekuće poslovanje na naporima za **sniženje troškova, odgovornosti** (materijalna, krivična), **te obavezama**. Raspon asortimana sportskih, proizvodnih, neproizvodnih i intelektualnih usluga je veoma širok, a ugovaranje je moguće pojedinačno, po segmentima (npr. samo za promotivne aktivnosti) ili u celosti (zaokružen upravljački koncept). Ili, npr. putem privatne inicijative se mogu obezbediti plate zaposlenima ali ne i ulaganje u modernizaciju objekta. Društveni interes je u preferisanju kapitalnih ulaganja, dok se očekuje da troškovi tekućeg poslovanja budu pokriveni naporom zaposlenog personala. Opštine, titulari sportskih objekata mogu tako da koriste ugovaranje usluga radi **sniženja troškova i prevajivanja materijalne odgovornosti** (obaveza) na privatne ugovarače.

Vrste ugovora

Ugovor je poslovni sporazum u vidu pisanog dokumenta između dve ili više strana, kojim one ustanovljavaju, menjaju ili poništavaju pravni odnos. *Bitni elementi ugovora su:*

1. Obostrana saglasnost (pravno valjano ponuđen i sporazumno prihvaćen kao zvaničan dokument).
2. Delovi ugovora moraju prisvajati zakonska prava i imati sposobnost proizvodjenja pravnih radnji.
3. Svi delovi usvojenog sporazuma, uključeni u ugovor moraju imati istinite usluge i nadoknade.
4. Obe strane moraju imati adekvatno (jednako merljivo) vreme, i izgled usluge.

Postoje tri osnovna područja u kojima sportski menadžeri sklapaju i izvršavaju ugovore: kod 1/ usluga, 2/ sportske i druge opreme i 3/ snabdevanja potrošnim materijalom.

Usluge: ugovaranje usluga kao što su *savetodavne, pravne usluge, izgradnje, projektovanja, promocije i oglašavanja, planiranje, razvoj, upravljanje masama* (redarima, vratarima, razvodnicima, ličnim, grupnim i dr. obezbeđenjem, kontakt sa policijom, izdavanje ulaznica, rukovodećim personalom), *čuvanje, prevođenje, održavanje osvetljenja, ozvučenje, ispostavljanja platnih spiskova* i dr. intelektualne usluge (s panoima, reflektorima, audio-vizuelnom opremom, dekoraterima, zakupcima, proizvodnja i održavanja dresova, zabavnim sadržajem, štampom...), u kompletnom opsluživanju sportskog objekta.

Oprema: ugovorni aranžmani se odnose na postavljanje bina, barikada, reflektora, priključaka, električnih kablova i napajanja, dekor, zatravljivanje (i dr. podno oblaganje), kontrolnih tabli, video-ekrana, promotivnih panoa, audio-vizuelne opreme, satelitsko povezivanje, sedišta, kanape i prečke, držače, platforme, kontejnere, rekvizite...

Snabdevanje potrošnim materijalom: ugovaranje nabavki može da ima pismeni ili usmeni oblik (potvrđen porudžbenicom), a predmet ovih ugovora su: *kancelarijski materijal, sredstva za čišćenje i održavanje, sredstva prve pomoći* (kutije i ostali pribor), *uniforme, rublje i prehrambeni proizvodi*.

Projektovanje potreba za usluge

Upravljanje navedenim uslužnim segmentima treba da provodi dobro organizovan i obučen personal, a ugovaranje svih ili pojedinačnih zahteva zavisi o brojnim okolnostima. Zato je neophodno voditi evidenciju o svim neophodnim uslugama (vrste, količine, cene, izvori snabdevanja), i identifikovati podatke do kojih se došlo u postupku zaključivanja posla ili plaćanja obaveza (bonifikacije, rokovi, sredstva plaćanja...). Zahteve za nabavku obavezno prati istraživanje tržišta, razmatranje i poređenje opcija, te izbor najpovoljnijih ponuđača. **Oslanjanje na posrednike može biti povoljnije** od ugovaranja u sopstvenoj režiji iz brojnih razloga (npr. mogu da se analiziraju ekstremi):

1. *Analizom i poređenjem troškova i prihoda uočava se da je spoljno snabdevanje moguće uz niže cene* (zbog regulative, fleksibilnosti, boljeg korišćenja ljudskog resursa, objedinjenih nabavki...). Rashode i isplate čine još licencna naknada, trenerske usluge, obaveze, članstva, osiguranje, besplatna ustupanja i popusti, najamnine i administrativni troškovi.
2. *Najveće stavke odnose se na kapitalna ulaganja, a često po isteku ugovora o zakupu opreme* (amortizacioni period) *ova sredstva postaju vlasništvo sportskog objekta*. Zakup omogućuje višestruko korišćenje sredstava, pa su troškovi nabavke, skladištenja i inventarisanja niži.
3. *Privatni ugovarači su često odgovorniji* (manje restriktivno poslovanje), *a državna uprava restriktivna i sporija*. Ovim se menadžer u sportskom objektu oslobađa rutinskih, dnevnih radnji, i može se posvetiti važnim i urgentnijim poslovima.
4. *Poslovanje sportskih objekata putem državne uprave* (politika, zakonodavstvo, odluke) *ograničava upravljačku efikasnost*, u domenu zakupnina, podsticaja i disciplinskih mera, te kupovine i ugovaranja mogu biti neefikasni.
5. *Zaštita od parničenja* je još jedan razlog zašto se u sportskim objektima pod državnom upravom treba koristiti ugovaranje.
6. *Olakšana je kontrola troškova* (i pregovaranje) koji opterećuju svaki događaj, a odgovornost za plaćanje obaveza se može prebaciti na promotere sportskih događaja.
7. *Mnogi ugovarači ostvaruju prihod za menadžere u objektu putem procentualne naknade*, zahvaljujući prodaji prava ili iznajmljivanju promotivnog prostora.
8. *Veća frekvencija korišćenja usluge (ili opreme) utiče na troškovnu efikasnost* pa je ugovaranje poželjno kod onih usluga koje se češće obnavljaju.

Faktori koji opredeljuju izbor za sopstveno ugovaranje

1. *Kod važnih usluga prema klijentima, bitno je da ih vrši kompetentan personal, čime se povećava vrednost za promotere sportskog događaja.*
2. *Troškovi tako mogu da se kontrolišu, i zaračunava se veća zarada po izvorima prihoda.*
3. *Putem metoda privlačenja novih partnera, održava se čvrsta kontrola (obuka i politika) od strane sopstvenih eksperata.*
4. *Jača se samosvest i snaga sopstvenog personala.*
5. *Organizaciono-komunikacione potrebe se lakše zadovoljekada svi rade u istoj ustanovi.*
6. *Računovodstvena kontrola je direktnija.*
7. *Veća je kontrola odlučivanja, putem poslovne politike i sveobuhvatne kontrole zaposlenih.*
8. *Ako stručni ugovarači nisu dostupni, povećava se odgovornost sopstvenog personala.*

Odlučivanje za ugovaranjem u sopstvenoj ili tuđoj režiji mora da se oslanjati na sličan analitički proces, jer je svaki sportski objekat slučaj za sebe, tako da stereotipna rešenja u praksi nekada nisu moguća. Vlasnici sportskog objekta zakupcima (organizatorima sportskih događaja), mogu npr. da ponude fizičku strukturu (infrastrukturu, građevinski objekat) i usluge tokom vremena zakupa. U svakom slučaju, tokom održavanja sportskog događaja menadžeri u sportskom objektu moraju zadržati punu kontrolu poslovanja nad sredstvima i uslužnim procesom, kako bi se obezbedio željeni nivo uspešnosti medijskog događaja. Projektovanje i određivanje potreba (u sopstvenoj režiji ili putem ugovaranja), počiva na obimnom istraživanju, a kvalitet, odgovornost i nivo usluga tada opredeljuju sportske menadžere u donošenju prikladnih odluka.

5.5.1. Zahtevi za ponudu

Ukoliko se menadžment odluči za pojedinačno ugovaranje usluga, svoje namere saopštava profesionalnim kompanijama, putem nekog vida saopštenja (telefonski zahtev za ponudu, cirkularni zahtev ili javno oglašavanje putem štampe). Bez obzira na način saopštenja, dispozicije (standardi), su isti, a postupak je sledeći: sastavljanje liste mogućih partnera, obaveštavanje (putem medija) ili dostavljanje zahteva za ponudu (sa specifikacijom), te finalni izbor. Privatni vlasnici su u pregovaračkom procesu često kompetentniji i manje formalni nego kada je upravljanje objektom povereno opštinskoj upravi. Pri tome je dobro imati poseban plan aktivnosti za pregovarački proces, kao što je RFP (*Request for Proposal*), koji može varirati ovisno o potrebama, željama i specijalnim zahtevima. Ovaj dokument sam po sebi ne proizvodi obligaciju (iako je formalni dokument), već daje instrukcije (npr. krajnji rok, područje predlaganja), a čine ga elementi:

1. Izjava o opozivu.
2. Ključne tačke aktivnosti i afirmisanja (mogućnosti upošljavanja).
3. Nedvosmislena i potvrđena izjava o namerama.
4. Rešavanje spora (zakonski uslovi prema određenom mestu poslovanja).
5. Dozvole za rad i poreska uverenja.

Takođe, ovaj dokument sadrži podatke o licu za kontakt (titulu, adresu, telefonski broj) za pružanje informacija, obrazloženje o (ne)učestvovanju u troškovima podnošenja zahteva (od strane vlasnika sportskog objekta), i klauzulu o pravu otkazivanja (za nepotpune predloge ili odustajanje od postupka od strane oglašivača).

Radno obrazloženje ima elemente: opis i tip sportskog objekta; vrsta i broj sportskih događaja; raspoloživi kapacitet (površina, broj sedišta...); osnovna namena objekta; obim i vrsta poslovanja predlagača; broj zaposlenih, rezultati, stavovi (npr. čuvanje imidža) i nivo usluga koji se od njih očekuje...

Sadržina predloga: neki podaci mogu da se tretiraju kao strogo poverljivi, ali se zato daju identifikacioni podaci (naziv, adresa, sedište, brojevi telefona, podaci o najvećem akcionaru ako je ponuđač korporativno organizovan); nadzor i upravljanje (imena lica, iskustvo); filozofija firme (narativni prikaz stavova u pogledu traženih usluga prema vlasniku i posetiocima sportskog objekta); obučenost (program, procedura i politika); oprema (vrsta, standardi, naoružanje); uniformisanost (oblik, boja, standard); oblik angažovanja kadra (stalni radni odnos, skraćeno radno vreme i visina plata); predlagačka lista (referentni podaci) itd.

Izbor ponuđača i ugovaranje

Izbor se vrši po isteku oglašenog vremenskog roka, a čini ga *zaključivanje postupka, otvaranje ponuda, izbor najviše kvalifikovanog ponuđača (metodom poredjenja) i obaveštavanje učesnika o rezultatu konkursa*. Izabrani ugovarači pozivaju se zatim na podnošenje zadnje (kompletne) ponude, te ostalih potvrda, osiguranje posla, tj. detaljnih i neophodnih informacija. Obzirom da je u pitanju veoma široko područje specijalizacije, preporučuje se formiranje tima ili grupe (obavezno od strane zaposlenih u objektu ako je objekat pod državnom upravom), koja bi u izbornom postupku učestvovala prema svojim kompetencijama, jer raspolaže sa dnevnim informacijama. Predlagači moraju podnositi reference o prethodnom poslovanju, ali se predlaže povremena provera ranijih angažmana (da li je bilo kršenja dogovora ili značajnijeg odstupanja od licitiranih uslova). Prema učesnicima konkursa koji nisu ušli u uži izbor treba stvoriti kooperativnu atmosferu, zbog imidža, eventualne kasnije saradnje ili nove saradnje zbog odustajanja finalista od posla.

Zadnja etapa izbornog procesa se odnosi na sastavljanje finalnog dokumenta u vidu ugovora, gde se u pregovaračkom postupku utvrđuju bitni elementi. Ako je izbor ponuđača izvršen prema prethodnoj proceduru (RFP), sastavljanje ugovora je veoma olakšano, zapravo njegovi delovi se nameću sami po sebi. Ako u ovoj fazi dođe do većih neslaganja, izbor je olakšan prema sledećem, najbolje kotiranom ponuđaču, ali je obaveza menadžera sportskog objekta da izda pismeno saopštenje nezadovoljnoj strani o razlozima koji su doveli do obustavljanja pregovaračkog procesa. Kako se tokom buduće saradnje ne bi stvaralo nezadovoljstvo neke strane (i prekid ugovora), obe strane moraju postići punu satisfakciju (bez ultimatum, u fer atmosferi), a svoju saglasnost na kraju daju potpisivanjem ugovora (Farmer, Mulrooney, & Ammon, 1996).

5.6. Postupanje sa rizicima u sportskom objektu i odgovornost menadžera

Aspekt upravljanja sportskim objektom – odgovornost i upravljanje rizicima, utemeljen je na zakonu (Zakon o sportu, 2016), čl. 157, i pravilnicima. Tako je "organizator takmičenja dužan da: 1) obezbedi nesmetano i sigurno održavanje takmičenja; 2) preduzme mere koje će omogućiti sprečavanje rizika da dođe do štete za sve učesnike: sportiste, publiku i dr. aktere i treća lica (putem radnji kao što su upozorenje, isticanje zabrane, prosleđivanje uputstava, obaveštenja...); kao i mere putem kojih se na te, povećane rizike utiče (kao što su održavanje bezbednosti u objektu, adekvatnosti i ispravnosti ugrađene i ostale opreme, obezbeđenje prve pomoći, održavanje takmičenja u skladu sa propozicijama i sl.; 3) preduzme potrebne mere koje treba da spreče nedolično ponašanje i nasilje na sportskim borilištima, i mere da se spreče dr. negativne pojave u sportu, u skladu sa zakonom i sportskim pravilima; 4) preduzme mere kako bi se sprečila pojava dopinga na sportskom takmičenju, u skladu sa zakonom i sportskim pravilima; 5) preduzme mere kojima se obezbeđuje zaštita životne sredine i prirode (mere putem kojih se mogu preduprediti, umanjiti i utkloniti potencijalni negativni uticaj na životnu sredinu i prirodne vrednosti i životnu sredinu); i 6) izvrši prijavu održavanje takmičenja u skladu sa propisima koji uređuje javna okupljanja građana". Organizator sportskog takmičenja, je u skladu sa zakonom odgovaran za štete koje trpe sportisti, gledaoci i ostali učesnici sportskog takmičenja i treća lica usled neispunjavanja navedenih obaveza, u skladu sa opštim pravilima o odgovornosti za nastale štete. Nadležni nacionalni granski savez koji daje saglasnost, tj. dozvolu, ili je dao nalog da se određeno takmičenje održi uprkos tome što se nisu stekli potrebni uslovi, odgovara za štetu nastalu usled propusta u organizaciji (koju pretrpe učesnici i treća lica) solidarno sa organizatorom, (Zakon o sportu, 2016).

Odredbe zakona kada je u pitanju upravljanje rizicima u sportskom objektu, se odnose na mere kao što su: *predupređenje rizika*: 1/ upozorenje na rizike svojstvene sportskoj priredbi; 2/ zabrane; 3/ davanje obaveštenja i uputstava; i 4/ propisno osvetljenje sportskog objekta. Obaveze organizatora takmičenja su da donosi svoje propise, pravila i procedure kojima se utiče na *povećane i atipične rizike* kao što su: 1/ kontrola i otklanjanje rizika koji potiču od rekvizita, opreme i samog sportskog objekta; 2/ kontrola i otklanjanje rizika koji se javljaju kao posledica same sportske aktivnosti; i 3/ izbor uglednih sportista koji mogu pozitivno uticati na ponašanje navijača. Odredba zakona (Zakon o sportu, 2016), čl. 157., definišu da je vlasnik (lice koje koristi sportski objekat) odgovaran za štete koje mogu da nastanu za učesnike, gledaoce i treća lica, zbog nedostatka (mana) objekta, u skladu sa pravilima koja regulišu objektivnu odgovornost. Rizici zbog nedostataka sportskih objekata polaze od imovinske odgovornosti za sportske nesreće, proistekle iz mane objekata (kao npr. manjkava izgradnja, rđava konstrukcija, loše održavanje). Nedostaci objekta i rizici više - manje zavise od prirode i vrste sporta kojem je objekat namenjen (Dugalić, Bezbednost u sportu, upravljanje rizicima i menadžment u sportu, 2014d). Zaštitom od rizika su obuhvaćeni i gledaoci (posmatrači), čak i kada se npr. javne ulice koriste u sportske svrhe (primer biciklističke trke i atletičarskog maratona)*.

* i na ove sportske događaje se primenjuju domaće i međunarodne norme i standardi (Zakon o sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja gledalaca na sportskim priredbama, 2013).

Osnov odgovornosti (odgovorna lica) proizlazi iz Zakona o sportu, prema kojem se vlasnik može osloboditi od odgovornosti jedino ako dokaže delovanje više sile, krivice oštećenog ili krivice trećeg člana. Razlog odgovornosti za štetu koju je izazvala građevina može biti *krivica* ili *stvoreni rizik*. Za štetu prouzrokovanu sportskim objektom kao opasnom stvari, odgovoran je prvenstveno njegov vlasnik (prema odredbama čl. 174 st. 1 Zakona o obligacijama) ili lice kojem se objekat poveri da se njime služi (čl. 176 st. 1). Vlasnik sportskog objekta može regresirati štetu od proizvođača, ako je ona nastala usled nedostataka koje su prouzrokovali ugrađeni delovi. Ugovorom o zakupu ili ugovorom o posluži se odgovornost za sportske nesreće i nastale štete, prebacuje na treća lica, ali ako su u pitanju skrivene mane sportskog objekta, onda svi subjekti mogu odgovarati solidarno.

Rizik je opasnost ili verovatnoća izlaganja neželjenom događaju ili nastanku štete (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 154). Da bi se korisnici sportskog objekta osećali bezbrižno i bezbedno, i uživali u događaju; sportski menadžeri, implementiraju u upravljački proces plan za upravljanje rizicima. Osnovni fokus upravljanja rizicima je na smanjenju nastajanja, dejstvu izloženosti, štetama ili neizvesnosti ishoda (krajnjeg rezultata). Tako se sportski menadžeri suočavaju s problemima minimiziranja finansijskih gubitaka i izlaganja odgovornosti od nastajanja materijalnih šteta i fizičkih povreda učesnika u sportskom objektu (prihod, materijalni i ljudski resurs).

Upravljanje rizicima objedinjava područje kontrole rizika i finansiranja pokrića rizika. Postupanje sa rizicima započinje etapnim koracima (fazama): 1/ **identifikacija**, 2/ **evidentiranje**, 3/ **obrada**, i **izrada standardne poslovne procedure** u dinamičkom procesu (putem analize i modifikacija). Na bazi tako ustanovljene dokumentacione osnove se zatim kreiraju strategije: 1/ *izbegavanje rizika*, 2/ *prevalljivanje rizika na druga lica voljna da taj rizik preuzmu*, i 3/ *zadržavanje i smanjenje mogućih gubitaka, kroz izradu standardne operativne procedure kao dela strategije tzv. Risk Managementa* (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 154). Strategije za izbegavanje, zadržavanje i predupređenje rizika može da kreira samo kompetentan menadžment koji ima odgovarajuća znanja i veštine (i koji je motivisan sistemom kompenzacija). Prevalljivanje rizika se obično vrši na rukovodeći kadar i putem osiguranja (imovine, lica, događaja), a dobra poslovna procedura, tj. praksa može biti veoma moćno oružje u zaštiti od neželjenih događaja, troškova i predupređenja rizika uopšte, u vidu kompenzacija zaposlenima.

5.6.1. Faze postupanja s rizicima (*Risk Management*)

Za menadžere je glavni rizik ostvarenje pozitivnog finansijskog rezultata (ili smanjenje novčanih gubitaka) u poslovnom procesu (ali i parničnom postupku, kod odštetnog prava i sl.). Ovaj cilj je imperativan, zvuči lako, ali je u suštini komplikovan i teško dostižan. Zato se govori o upravljanju rizicima kao stalnom procesu, čiji je efekat relativno merljiv (izražen procentualno) i u suštini bez idealne završnice (koja konstantno motiviše na poboljšanje i ne obeshrabruje). Efikasno upravljanje rizicima podrazumeva njihovo prepoznavanje, određenje, i kreiranje odbrambenih aktivnosti putem standardne procedure.

Identifikacija

Stvarne i potencijalne rizike (kao primarne i sekundarne faktore) nastanka gubitka treba pravovremeno prepoznati. Praćenje tipičnih rizika treba da se uključi u dnevno poslovanje, a menadžeri treba da ih razmatraju, prate i operišu sa njihovim merljivim faktorima. Svi zaposleni u objektu podjednako snose odgovornost za rizik, a najbolja zaštita od njihovog nastanka su kvalitetno obrazovani nameštenici (Dugalić, Risk Management in Sports and Sports Organizations, 2011, str. 70). Njihova uloga je pravovremeno uočavanje (dok npr. preduzimanje radnji je više funkcija menadžmenta), ali i oni mogu biti glavni faktor nastanka rizika (npr. subjektivna odgovornost zaposlenih). Problem primene sile prema alkoholiziranom posetiocu, ometanje prenosa događaja putem antene na vozilu, blizina telefonskih i dr. električnih aparata, prekomerna izloženost obezbeđenja ekstremnim temperaturama i nesanici, natrpanost sporednih sadržaja (vreme, prostor, oprema) i pre obiman proces, samo su neki slučajevi koji traže osmatranje, identifikaciju, evidentiranje (po vrsti i frekvenciji) i obradu rizika. Sportski menadžeri zato (ako nisu rutinirani) mogu provoditi anketiranje zaposlenih i oslanjati se na njihova zapažanja. Menadžerima su važniji sekundarni rizici koji proističu iz *vremenskih prilika*, *vrste sportskog događaja* ili aktivnosti (trening ili takmičenje), *demografske strukture* učesnika (deca, muškarci) i *lokacije objekta* (loša preglednost saobraćaja, izrazito urbana sredina i sl.). Unutar svih ovih faktora leže rizici koji se mogu identifikovati.

Vreme različito utiče na pojavu rizika. Snežne oluje i hladno vreme nisu pogodni za održavanje sportskih događaja na otvorenim terenima. Iznenadne pojave (kiša) mogu usloviti otkaz ili prekid događaja. Ali i preterano izlaganje publike visokim temperaturama (40°C) može prouzročiti sunčanice i dr. tegobe i uticati na lošu igru takmičara. Zaleđeni, blatnjavi, smećem posuti prilazi (parkirališta, pešačke zone, prostor između sedišta i teren za igru), mogu prouzrokovati nezgode (padove, ozlede ili preterani napor).

Kod dvoranskih sportskih događaja i loših vremenskih prilika, redari moraju obezbediti brzo puštanje i razvođenje, na parking prostorima brzo pomeranje nepokretnih vozila (kvarovi, zaleđivanje), otklanjanje snega i sl. U izrazito lošim vremenskim prilikama (oluje) posetiocima treba obezbediti duže zadržavanje u objektu (zbog noćne vožnje, redukovano javnog prevoza) radi njihove lične sigurnosti. Svaki od ovih elemenata iziskuje plan aktivnosti, prosleđen svim zaposlenima u objektu, kako bi u konkretnoj situaciji brzo zauzeli stav u skladu s poslovnim kodeksom i prigovorom savesti. Ako analiziramo navedeni primer da se npr. posetilac sportskog objekta ozledi padom, zbog klizavog terena (neraščišćen teren od snega ili mokar parket), odgovornost za posledice (smrt, lečenje, odštete) snosi vlasnik objekta ili organizator događaja. Moguće su još posledice smrzavanja, nesvestice, gaženja, tuče i tokom čekanja u redu za početak utakmice ili kupovinu ulaznica. Kod zavejanih vozila u parking zoni, vlasnici mogu teretiti organizatora za krađu ili oštećenje, i posledice vožnje do kuće usled tako stečenog neispravnog stanja vozila.

U skladu sa navedenim, vlasnici sportskog događaja će nastojati definisati sve moguće konfliktne situacije kako bi predupredili negativna dejstva (otkazivanje, pomeranje, čuvanje, raščišćavanje, aktiviranje). Kada posetilac ne dobije adekvatnu satisfakciju (u vidu usluge, pomoći ili odštetnog prava), neprijatno iskustvo će ga odvratiti od budućih poseta sportskom objektu, a vrlo je verovatno i da će propagirati negativno na okolinu.

Evidentiranje rizika

U fazi evidentiranja rizika menadžment polazi od kriterijuma kao što su: 1/ *jačina delovanja rizika*, i 2/ *učestalost (frekvencije) njihovog javljanja*. Evidentiranje se može vršiti pomoću šeme ili matrice rizika u kojoj se evidentiraju relevantni faktori koji imaju uticaj na nastanak određenog rizika, i koji treba da se baziraju na verodostojnim podacima koji mogu biti od koristi u procesu upravljanja rizicima. Evidentiranje rizika je proces u kojem se evidentiraju svi uočeni ali i potencijalno mogući nastanci rizika (na bazi učenja na greškama drugih, benčmarking, i sl.). Sledi prikaz klasifikacije vremenskih rizika uz pomoć 25-matrične šeme, ili tabele sa 2 ulaza (Dugalić, Risk Management in Sports and Sports Organizations, 2011):

Tabela 35. Evidentiranje i obrada rizika putem jačine uticaja i frekvencije ponavljanja

Radionica o rizicima	Veoma učestalo	Učestalo	Umereno	Retko	Veoma retko
<i>Veoma visoki gubici</i>	pomeranje termina	nagla promena klime	pokliznuća i padovi sa ranjavnjem	klizanje temelja objekta zbog jakih kiša	rušenje krovne konstrukcije
<i>Visoki gubici</i>	isušivanje terena	premeštanje događaja u zatvorenu lokaciju	duvanje vetra jače od propozicija igre	otkaz utakmice	udar groma
<i>Umereni gubici</i>	neprimereni uslovi za igru	oštećenje instalacija	oštećenje vodovodne instalacija	prekid utakmice	olujni vetrovi
<i>Mali gubici</i>	prokišnjavanje objekta	razbijanje stakla usled olujnog vetra	raskvašen teren	slab odziv učesnika i posetioca	smrzavanje publike i dr. oboljenja
<i>Veoma mali gubici</i>	mala vidljivost zbog magle	'crkavanje', smrzavanje vozila	loš kvalitet igre usled pogoršanog terena	gubitak opreme i rekvizita usled oluje	onemogućena vožnja kući radi lošeg vremena

Evidentiranje rizika je kontinuirani proces; radi postupanja sa njima (donošenja strategija), matrice se povremeno ažuriraju zbog novog tretmana.

Obrada rizika

Evidentirani rizici se putem iste šeme klasifikuju u *zone koje omogućuju kontrolu (premeštanje, zadržavanje stanja ili smanjenje)*, sa svrhom predupređenja. Veliki gubici i oni koji se često ponavljaju, se posebno obrađuju. Sportski objekat se ne bi smeo uopšte izlagati zonama visokog rizika (otkazivanje ili izmeštanje sportskog događaja). U tu svrhu se izriču zabrane igranja na domaćem terenu, ili otkazivanje zbog nemogućnosti zatvaranja finansijske konstrukcije. Programi i događaji koji predstavljaju potencijalnu opasnost od oštećenja ili uništenja sportskog objekta, ili nemogućnosti održavanja, to ne moraju biti na drugoj lokaciji (npr. smanjena vidljivost zbog magle). Svakako se sporni događaj ne bi smeo održati, dok se ne pronađe rešenje za negativne uticaje (moguće i postojeće) osobito kod visokih ili veoma visokih gubitaka koji se javljaju često.

5.7. Bezbednost i strategije za upravljanje rizicima

Bezbednost u sportskom objektu nije samo funkcija menadžmenta, već je i zakonska obaveza jer u određenim vremenskim intervalima, u sportskom objektu, u relativno kratkom roku, boravi velik broj posetioca. Verovatnoća nastupanja povređivanja kod veoma frekventnih sportskih objekata može biti desetak ljudi nedeljno, a među razlozima su još pojačan afinitet ka nasilju (oslobađanje od pritiska i pritisak kao podstrek), grupisanje negativnih emocija prema protivničkoj strani i nasilno stvaranje nereda od strane nesavesnih navijača (često podsticanih vođama kluba navijača, neretko i od strane igrača i uprave kluba). Upravljanje sportskim objektima podrazumeva i kreiranje strategija za upravljanje rizikom potencijalnog nastanka neželjenog događaja (nereda, tuče, loma inventara), (Dugalić, Risk Management in Sports and Sports Organizations, 2011), tako da upravljanje masom ili gomilom (*Crowd Management*) dobija na značaju. Osnovna strategija za upravljanje masama je plan koji treba da ima sledeće elemente:

- *tip i vrsta sportskog događaja* (da li je utakmica prijateljska, derbi i sl.);
- *izvor rizika, objekat i okruženje* (njegova lokacija, raspored navijača, prilazi objektu);
- *rivalski odnosi između igrača i navijača* (ako su izgređnici poznati, kod veoma visokog rizika);
- *postojanje pretnji za pojavom nasilja* (kroz anonimne prijave, ako mediji pišu o tome i sl.);
- *plan neodložne medicinske pomoći* (zbrinjavanje, evakuacija, siguran dolazak i odlazak u objekat);
- *planovi o broju navijača i njihovom rasporedu ispred i unutar sportskog objekta* (kretanje gomile navijala na na prilazu objekta, raspored na tribinama); kao i
- *plan za raspored redarskih službi, razvođenje publike, i sl., kako bi se sinhronizacijom kretanja smanjile gužve* (Farmer, Mulrooney, & Ammon, 1996).

Da bi se ovi planovi sprovedi u delo, pretpostavka je da: postoji obučen i kompetentan personal, postavljena odgovarajuća signalizacija koja usmerava korisnike, obezbeđena zaštita za posebne kategorije (igrači, deca, hendikepirana lica), korišćen savremen sistem komunikacije i razrađena standardna poslovna procedura za postupanje u svim situacijama.

5.7.1. Upravljanje rizicima strategijom predupređenja

Predupređenje nastupanja neželjenog događaja se provodi interno (vlasnik, organizator, zaposleni), naspram *unapred ugovorene podele rizika sa spoljašnjim subjektima* (osiguravajuća društva, prisustvo policije kod događaja visokog rizika), ali i *putem anonimnih prijava*. Takve informacije (telefonski pozivi o terorističkom napadu ili podmetnutom eksplozivu) se evidentiraju i sa njima se postupa kao sa službenom informacijom (vreme obaveštavanja, tekst saopštenja, svi mogući podaci o: gde, šta, ko i zašto, opservacije tipa: pol, izgled, dob, glas, način, govor, audio-pozadina, jezik i izgovor, akcenat). Podrazumeva se tajnost i čuvanje sadržine razgovora i dokumenta u interesu istrage. Sportski objekti su danas zbog velike propulzivnosti veoma izloženi rizicima.

Zaposleni u sportskom objektu su dužni da prolaze određenu vrstu obuke. Posebno moraju proći obuku ona lica koja dolaze u kontakt sa posetiocima (redari i sl.). Zbog toga oni moraju steći određena znanja iz područja bezbednosti, kako bi zaštitili sebe i druge, a poslodavac i društvo treba da stvori takav poželjan okvir u kojem će se ova znanja, kompetencije i veštine sticati.

U okviru područja upravljanja rizicima se izučavaju celine kao što su: donošenje odluka o upravljanju rizicima, kreiranje akcionih planova za pružanje urgentne medicinske pomoći učesnicima, kreiranje i primena planova vezanih za opštu bezbednost i zbriunjavanje posetilaca, odlučivanje o tehničkim aspektima zaštite koji su u vezi sa napajanjem električnom energijom, pojava neželjenih dejstava koja nastaju u radu sa opremom, rekvizitima ili potiču od same infrastrukture, zaštita dece i omladine od izloženosti prekomernom psihičkom i fizičkom naporu, upotreba doping... (Spengler, Connaughton, & Pittman, 2006). Edukacija iz oblasti upravljanja rizikom u sportu može da se organizuje putem radionica u elektronskoj formi, kao što je već praksa u svetu. Obrazovne ustanove nastoje da u svoje nastavne planove iz sportskog menadžmenta, implementiraju specijalističke oblasti za upravljanje rizicima koji nastaju kao posledica svakodnevnog bavljenja sportom, od strane zaposlenih ili rizika koji potiču od opreme, sportskog objekta, ili sportskog programa, sa akcentom na zaštiti (pružanje prve pomoći, preventiva putem video-nadzora ili kao potupak evidentiranja rizičnih događaja).

Nova specijalistička područja menadžmenta u sportu se sve više okreću rizicima, ugrožavanja bezbednosti, izlaganja sportista prekomernom zamoru zbog treninga i angažovanja, imenovanje odbora za nadzor, finansiranja pokrića rizika, rizika koji se javljaju kod sklapanja poslova, davanja objekta u zakup, kod organizacije specijalnih događaja, potencijanim gubicima tokom poslovanja, i sl. Potreba za upravljanje rizicima nastaje u oblastima kao što su: rekreacija, strateški menadžment i upravljanje sportskim asocijacijama i entitetima. Područja za afirmaciju menadžera iz domena upravljanja rizicima mogu biti još njihovo planiranje ili konsalting. Budući da se određeni broj bivših sportista počinje baviti preduzetništvom, upravljanje rizicima ima svoju primenu u njihovim područjima rada: sportski kampovi, trenažni procesi, pokretanje fitnes klubova, sportska preduzeća, i sl. U svetu (primer SAD) postoji praksa da se uz zajednički napor organa unutrašnje bezbednosti i obrazovnih ustanova, razvijaju programi sa ciljem unapređenja bezbednosti sporta i smanjenje rizika putem planskih procesa. Ovakve forme saradnje postoje npr. između National Center for Spectator Sport Safety and Security (NCS4) i The University of Southern Mississippi. Ove organizacije popularišu upravljanje rizicima i deluju preventivno, putem održavanja seminara širom zemlje. Cilj im je podizanje svesti stanovnika i multidisciplinarno akademsko obrazovanje eksperata za područje upravljanja i predupređenje rizika, kreiranja strategija i procedura za područje upravljanja masom, njihovu evakuaciju i sprečavanje nepoželjnih pojava u sportu, čime se podstiče veće interesovanje posetilaca, ali i potencijalnih lica za bezbedno bavljenje sportom (Dugalić, Risk Management in Sports and Sports Organizations, 2011, str. 74-75).

Standardna (operativna) poslovna procedura

Lica zaposlena u sportskom objektu su dužna da se tokom izvršavanja svojih radnih obaveza pridržavaju zakonskih odredbi, (Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, 2015). Međutim, u sportskom objektu, pored zaposlenih cirkuliraju jako puno drugih lica (publika, takmičari), koja su na neki način uključena u poslovanje, izložena su dejstvu rizika i koja često nisu upoznata sa ovim propisima. Upravo zbog velike propusne moći sportskog objekta, menadžment mora razviti poseban dokument za dnevne (trening i sl.) i vanredne aktivnosti u sportskom objektu (tokom održavanja sportskih priredbi). Zadržavanje i smanjenje rizika putem poslovne (operativne) procedure podrazumeva razvijanje formalnog dokumenta, plana ili strategije (sadržanih od više manjih planova), u kojem se prikazuju šanse za smanjenje rizika od nastajanja odgovornosti. Naravno, pokrivenost rizika fizički je često nemoguća tokom celog dana, međutim raspoređivanje odgovornosti (između vlasnika, zaposlenih, publike, sponzora, zakupaca, sportista) se sprovodi upravo distribuiranjem ovakvog ili sličnog dokumenata (u vidu uputstava za upotrebu lifta, isticanje kućnog reda, postupci sa zaduženjem sportske opreme, ponašanje za slučaj da nastupi određena opasnost, i sl.). Ovakav planski dokument mora biti raspoloživ učesnicima pre i posle određivanja vremena i mesta održavanja sportskog događaja (u sportskim objektima ima trajni karakter). Distribucija odgovornosti za rizike na što je moguće više ljudi (i planova) pomaže da se ukupni rizici smanje, ili barem svedu na razumnu meru koja omogućava lakše postupanje s njima. Svi tipični rizici (oni koji su se dogodili barem jednom), moraju biti pokriveni odgovarajućom strategijom, kako bi pažnja, napor i resurs bili značajnije raspoređeni na atipične rizike (u cilju sprečavanja njihovog javljanja).

Lice zaduženo za bezbednost u sportskom objektu (šef bezbednosti), i pre nego što sportski događaj započne, ima zadatak da podnese na uvid formalni dokument (plan), u kojem daje ocenu potencijalnog nastajanja rizika, po vrstama, i predlaže plan za njihovo otklanjanje (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 158). Pravovremeno upoznavanje sa nastankom i predupređenje rizika moguće je uspostavljanjem profesionalnog kontakta (sa specijalistima i menadžerima u drugim sportskim objektima), učenjem iz iskustva (i grešaka) drugih. U potpuno nedefinisanoj situaciji (bez ikakvih prethodnih saznanja), standardna poslovna procedura se može kreirati postepeno, kroz upoznavanje sa okolnostima i postavljanjem pitanja:

- Koliko ima troškova koji se mogu pridružiti riziku (događaju) pravilno i potpuno.
- Da li su ovi troškovi označeni kao visoki ili niski u matrici rizika.
- Ako su visoki, koliki broj pokrovitelja će prihvatiti rizik.
- Može li sopstveni personal brzo biti podstaknut da podrži i pomogne pokroviteljima.
- Da li su vlasnici sportskog objekta spremni da preuzmu brigu u ovoj situaciji.
- Ako nisu, postoji li mogućnost pristupa drugom sportskom objektu, i slično.

Po okončanju ovih postupaka, sportski menadžeri dobijaju saznanja o tome šta su rizici, kako se odražavaju na sport i kako se sastavljaju planovi za predupređenje rizika u standardnoj ili grafičkoj formi, tokom kontinuiranog upravljačkog procesa. Ako menadžeri pravovremeno kreiraju efektivne i efikasne strategije za smanjenje rizika, svi zaposleni u sportskom objektu će imati koristi od tih planova i lako će usvojiti

prepoznatljiv kodeks koji se odražava višestruko na poslovanje u sportskom objektu (imidž, blagonaklonost i sl.). To se postiže setom instrukcija i detaljnih uputstava u pravilnom obrazovnom postupku, za aktivnosti u svakoj konkretnoj situaciji. Pravila službe trebaju biti razvijena za sve moguće situacije (osim za nepredvidive i one koje je nemoguće izbeći). Što je postupak kvalitetniji, broj neželjenih rizika će biti dnevno manji. Poslovnim procedurom treba obuhvatiti i rizike koji se prevladavaju na druge (kako bi se inače znalo do koje visine i obima su premije osiguranja isplative). Postupanje se rizicima podrazumeva brojne sofisticirane metode. Vlasnik sportskog objekta treba da odluči koje rizike će prevaliti na osiguravajuća društva, a za koje će preuzeti odgovornost putem sopstvenog resursa i kompenzacija zaposlenima (oprema, novac, personal). Zaposleni personal prema imovini i posetiocima treba da deluje u skladu sa uputstvima i kompetencijama (formalni i suštinski autoritet).

Potencijalne rizike je često moguće izbeći adekvatnim servisiranjem (slučaj zaštite od požara, elektro-instalacioni kvarovi i kvarovi na kanizacionoj mreži, pravovremeni servis opreme i sl.). Posebno rizične mogu da budu situacije ako se deo sportskog objekta izdaje zakupcima (tada je potrebno još preciznije odrediti sigurnosne mere, i redovnije provoditi investiciono i tekuće održavanje). Ovo zato jer podela prostora može prouzrokovati rizične situacije ako stranke nisu motivisane da čuvaju sportski objekat i opremu, ili se prosto nadležnosti ukrštaju ili izostaju, zbog čega nadzor postaje manje efikasan (nedostatak svesti ili pokušaj da se nastanak štete svesno pripiše drugoj strani). Putem dobre poslovne prakse se mogu izbeći rizici koji proističu od: zadržavanja posetioca (prekomerne gužve, kontrolisana proizvodnja hrane iz ponude); komfora pokrovitelja (bezbednost poznatih lica, bezbedna sedišta, dodeljeni redari); tokom neplanskog zadržavanja; od zaposlenih lica (bezbednost na radu), od takmičara (ove rizike regulišu zakonske odredbe), i rizici koji nastaju od same sportske aktivnosti (a za koje pravne radnje rizik snosi vlasnik) Standardna operativna procedura je strategija sastavljena od seta planova i instrukcija kao što su (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 159):

- *plan kretanja i koordinacije* kretanjem učesnika i posetioca;
- *plan upravljanja alkoholiziranim masama*, razuzdanim navijačima i sl.;
- *medicinski planovi* (popis potrebnog inventara, broj lekara i vozila hitne pomoći, pravci kretanja vozila);
- *poseban plan za visoko-rizične sportske događaje*;
- *plan za upravljanje kriznom situacijom* i evakuacija za slučaj nastanka rizika; i,
- *plan protoka robe i ljudi* u sportskom objektu, kretanje vozila na parkingu, kontrola spoljašnjih i unutrašnjih saobraćajnih tokova, itd.

Vešto sastavljanje ovih planova i koordinacija spektrom aktivnosti, doprinosi da se objekat predstavi poslovnim partnerima, sponzorima, društvu i posetiocima na poželjan način. Jednom stečene pozicije i imidž sportskog objekta kao udobnog i bezbednog mesta, se čuvaju kompetencijama, zadržavanjem i opravdanjem poverenja nad materijalnim i ljudskim resursom koji je organizatoru predan na upravljanje.

5.7.2. Strategije za upravljanja rizicima putem nadoknada zaposlenima

Svi sportski događaji su aktivnosti veoma visokog rizika. *Vremenski rizik* odnosi se na meteorološke uslove (odgađanje ili otkazivanje usled nepogode), postoje *objektivno uslovljena događanja* (ratno ili vanredno stanje, političke prilike), i *subjektivno uslovljeni rizici* (nedolazak učesnika, loša organizacija). Na pojačan rizik od neefikasnosti sportskog događaja može uticati izostanak medija (TV i radio izveštači), loša informisanost potencijalnih posmatrača ili eksperimentisanje ponudom iza koje ne stoji ozbiljna tržišna analiza (nepopularni i antipatični voditelji programa, 'proguravanje loših ideja' i sl.).

Sigurnosni rizik (za učesnike i posmatrače) odražava se na broj povređenih i razočaranih, a može izazvati finansijske rashode (troškovi lečenja, isplate osiguranja, uništen inventar). *Finansijski rizici* su rizik od ne ostvarenja prihoda i probijanja budžeta, pa obzirom da se svi rizici kvantifikuju upravo preko finansijskih, neophodna je dobra koordinacija kako bi se oni izbegli, predupredili i sveli na prihvatljive veličine. Odgovornost za rizike proistekle iz događaja snosi organizator i koordinator događaja, a kada se događaj odvija unutar sopstvenog sportskog objekta, vlasnik i odgovorno lice prema odredbama statuta.

Kompenzacije zaposlenima mogu biti jedna od strategija prenosa rizika od odgovornosti. To može biti putem posebne obuke (radi jačanja poslovne etike) ili nadoknade za vršenje odgovornog posla (nošenje oružja, poslovanje s gotovinom, rukovodeća pozicija...). Održavanje na željenom nivou putem kompenzacija se obično primenjuje kod rizika označenih kao mali ili veoma mali. Kod rizika koji se javljaju često ili veoma često, u zoni visokih ili veoma visokih gubitaka primerenije su strategije smanjenja rizika od nastajanja gubitaka, putem uobičajene poslovne prakse (standardne operativne procedure, pravila službe, kodeksa ponašanja, uputstava i sl.).

Kompenzacije zaposlenima se mogu odobravati kroz nadoknade za požrtvovanost u radu ili kao penali za posledice (ne)činjenja u okviru njihovog popisa radnih obaveza. Odnose se na troškove lečenja ili eventualno gubitak radne sposobnosti (invaliditet) ukoliko zaposleni doživi povredu na radu. Obeštećenje zaposlenima se određuje prema trenutnom oštećenju i posledicama, te nadoknadama koje uključuju bol i pretrpljeni strah (gornji iznos je obično limitiran). Kazne (penali) koje se naplaćuju od radnika za nesavesno poslovanje takođe moraju biti primereno odmerene. Rizik lične (građanske) odgovornosti potiče od činjenja (pogrešno preduzetih radnji) ili nečinjenja (izostanak radnji koje je zaposleno lice u sportskom objektu trebalo da preduzme u skladu sa pravilnicima i preuzetom radnom obavezom). U svetu postoji mogućnost da se menadžeri osiguraju od rizika lične odgovornosti, dok u Srbiji nema ekonomskog interesa za pokriće ovog rizika (neefikasni sudovi i ostale institucije, korupcija i sl.).

Ako dođe do povređivanja zaposlenih, neophodno je dokazati vreme (da li nastalo tokom vršenja posla), mesto i okolnosti nastanka nesrećnog slučaja (kako bi se utvrdila odgovornost za eventualnu nemarnost na radu) i sl. Ovo je potrebno za slučaj da se nesrećna okolnost dogodila na putu kući ili pre dolaska na posao. Odgovorno lice u sportskom objektu mora povređenom licu dati popunjenu povrednu listu, a povređeni treba dostaviti kompletnu medicinsku dokumentaciju na uvid, pre nego što se isplati nadoknada (kako se ne bi hronična ili stečena oboljenja predstavila kao posledica nezgode). Kompenzacije zaposlenima za vršenje odgovornih funkcija (redarska služba, rukovodeće pozicije) i

adekvatna kaznena politika prema nesavesnim radnicima, mogu značajno poboljšati radnu disciplinu u sportskom objektu i doprineti imidžu o sigurnom, bezbednom i udobnom mestu za posetioce.

Prevaljivanje rizika je poželjna strategija upravljanja rizicima, a da bi se mogla primeniti, sportski menadžeri se moraju osposobiti posebnim znanjem. Otežano utvrđivanje jačine i učestalosti javljanja rizika je posledica neznanja: ako se i identifikuju, često se ne evidentiraju odmah, ne obrade se na pravilan način, pa se tako ne ostvari krajnji efekat – izbegavanje. Strateška dilema se javlja kod izbora *da li i koje rizike prevaliti ili ih preduprediti*. Svaka opcija polazi od finansiranja pokrića rizika, pa se poređenjem troškova i koristi traži najpovoljnije rešenje.

Kombinovanje jačine i učestalosti javljanja još uvek ne garantuje da se rizik može izbeći (npr. nepopularno je otkazati OI), ali se naponi koncentrišu oko smanjenja materijalnog resursa (oprema i novac). Najbolje je sklopiti aranžman (osiguranje) sa pravnim licem koje je voljno ove rizike preuzeti, ukoliko premije osiguranja nisu prevelike. Reč je o relativno prostom pregovaračkom procesu (preuzimanja odgovornosti za pokriće rizika) u okviru zone prenosa delova rizika iz sastavljene matrice. Vlasnik (organizator) plaća premiju osiguranja a osiguravajuće društvo se obavezuje na isplatu materijalne štete vlasniku, i naknade posetiocu ako nastupi osigurani slučaj (u skladu sa uslovima iz polise osiguranja).

5.7.3. Strategija prevaljivanja rizika u objektu putem osiguranja

Najčešći oblik osiguranja od neželjenog slučaja je prenos rizika na osiguravajuća društva, koja su voljna da (uz odgovarajuću premiju osiguranja) preuzmu na sebe isplatu nadoknada, ukoliko nastupi osigurani slučaj. Sportski menadžeri moraju biti upoznati sa pravnom terminologijom sistema i kompleksnošću politike osiguranja, vrstom rizika koje je moguće pokriti, i o tome kolika je optimalna pokrivenost rizika poželjna u sportskom objektu. Postoje brojni načini osiguranja sportskog objekta, a time i različiti tipovi instrumenata (polisa kao najpoznatiji oblik). Osnovne forme **strategije za prevaljivanje rizika u sportskom objektu, putem osiguravanja** kod osiguravajući društava su (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 162): *samo-osiguranje*; *osiguranje od građanske ili lične odgovornosti*; i *osiguranje sportskog objekta (imovine)*.

Samo-osiguranje

Samo-osiguranje se provodi putem fondova obaveznog osiguranja od posebnih rizika, koji se koriste za isplate koje proističu iz obaveza po osnovu nastalih rizičnih događaja. Ovo je svojevrsna premija prema sebi, ali ne znači obavezno efikasno minimiziranje rizika (izdvajanja na poseban račun mogu biti mnogo veća od premije osiguravajućem društvu). Tako, ako se u svakom ugovoru sa pokroviteljima manifestacije ukalkulišu razni rizici, ove premije će biti veoma visoke. Verovatnoća otkaza pojedinih sponzora je ipak mnogo manja, pa bi se rizik od otkazivanja sportskog događaja mogao tada jeftinije pokriti kroz mesečne rate osiguravajućem društvu (tako da jedna polisa pokriva više slučajeva umesto da više ugovora pokriva manji broj slučajeva).

Kada je rizik pokriven nekim oblikom osiguranja, u matrici rizika on zauzima sporednu poziciju (niži i ređi rizici), jer neće prouzročiti dodatne troškove bez obzira na broj ponavljanja. Ovaj model je preporučljiv ako su isplate nadoknada i nezgoda ređe i slabijeg intenziteta. Upravljanje glavnim rizicima provodi se putem komercijalnog osiguranja, koje je i najefikasniji način, sa sledećim elementima:

1. *Ugovaranje*: predstavnik osiguravajućeg društva predočava njegovu odgovornost, ako je cilj pokrivanje gubitaka.
2. *Zastupnik* ugovara prodaju usluge osiguranja onima koji ih traže.
3. *Zaključenje*: iznos koji osiguranik mora platiti pre nego što nastupi osigurani slučaj.
4. *Odštetni zahtev* je akt kojim osiguranik zahteva isplatu kod nastanka osiguranog slučaja.
5. *Osiguratelj* je firma koja isplaćuje odštetni zahtev prema odredbama ugovora o osiguranju.
6. *Osiguranik* je pravno i fizičko lice koje pristupa osiguranju kako bi izbeglo gubitak novca ukoliko nastupi osigurani slučaj.
7. *Odgovornost* je pravni osnov na koji se poziva u osiguranju (i uplaćuje premija), po kojem osiguratelj isplaćuje odštetni zahtev pod uslovima iz polise osiguranja.
8. *Premija* je periodična uplata osiguratelju, putem koje polisa postaje pravno valjan dokument u skladu sa ostalim uslovima ugovora o osiguranju.
9. *Polisa* je ugovor između osiguratelja i osiguranika o posebnom sporazumu i pokriću sportskog događaja: sadrži osigurani iznos, premiju koja će se platiti i sl.
10. *Ograničenje polise* je maksimalni iznos na koji sportski događaj i imovina mogu biti osigurani prema poslovnoj politici i pravnim normama.

Osiguranje od lične odgovornosti

Ovo osiguranje treba biti isplanirano ako nastupi *povređivanje u sportskom objektu zbog (ne)činjenja menadžmenta*, zbog čega oštećena strana ima pravo da traži pravičnu naknadu ukoliko trpi određenu štetu. Ugovor o osiguranju od lične (građanske) odgovornosti može da sadrži odredbe o osiguranom slučaju koji je posledica (ne)činjenja odgovornog lica, a za posledicu može da ima: fizičko povređivanje (ili materijalnu štetu za oštećenog), gubitak poslovnog i dr. ugleda, psihičku traumu i sl., (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 163). Osiguranje od lične odgovornosti i lično osiguranje mogu npr. da pokriju povrede nastale usled primene sile pripadnika obezbeđenja (npr. prebijanje, nanošenje telesnih povreda) ako su takvi rizici obuhvaćeni ugovorom o osiguranju. Sa druge strane obezbeđenje može preneti netačne (ili strogo poverljive) informacije o terorističkom napadu pa krajnji efekat može biti izostanak prihoda i poslovni gubitak (usled otkazivanja i slabe posete) ili da do napada dođe, jer nisu preduzete sigurnosne mere (otkazivanje događaja). Povređivanje posetioca padom na klizavom terenu (koji nije propisno očišćen iako je morao po komunalnim odredbama), takođe može biti elemenat osiguranja od lične odgovornosti. U svakom slučaju se radi o izostanku radnje lica koje je bilo dužno da preduzme propisane radnje o bezbednosti posetilaca u sportskom objektu, ili je to lice preduzelo pogrešne radnje zbog kojih je nastupio rizik za poestioce i dr. lica u sistemu sporta.

Postupak analize troškova osiguranja trebaju provoditi menadžeri u objektu, pravnici koji zastupaju sportski objekat i predstavnici osiguravajućeg društva. Najveći broj ljudi neće insistirati na nadoknadi male štete (primer razbijenog nosa), ali bi se u postupku svakako istražilo da li je bilo prekomerne upotrebe sile od strane obezbeđenja, da li se izjave svedoka poklapaju, i da li je isplata odštete izvršena na najpovoljniji način (ko snosi troškove odštete i eventualno sudskih troškova). U svakom slučaju, sportskim menadžerima će biti od velike pomoći saznanje o učestalosti nezgoda i prosečnim troškovima koji s tim u vezi nastaju.

Pretpostavimo da se posledice nezgode (u vidu neizlečivih oboljenja ili trajnog invaliditeta) uoče mnogo kasnije, nakon nastanka slučaja. U našoj zemlji je gotovo nemoguće ostvariti satisfakciju po osnovu odštetnog prava kod ovakvih zahteva. Ali, kontinuirani pad posećenosti sportskih objekata odražava jednim delom nezadovoljstvo zbog ranijeg povređivanja (ili trauma) i nesposobnosti društva da zaštiti interese potrošača. Tako sredstva uložena u ekonomsku propagandu nikada neće pogoditi nezadovoljnu ciljnu grupu, i umesto da podstiču prodaju, mogu dovesti do značajnih gubitaka.

Osiguranje imovine

Sportski objekat i pokretna imovina su ogromna investicija, a izloženi su rizicima kad god se sportski događaj odvija. Ako se ima u vidu da veći broj posetioca dolazi u pijanom ili pripitom stanju, te ih nije briga da li će nešto oštetiti ili uništiti (prozorska stakla, sedišta, kablovi i sl.), menadžeri moraju provoditi strategije za predupređenje ovih radnji. S druge strane koncerti održani pre i posle sportskog događaja, ili organizovani kao glavni medijski događaj, mogu značajno uticati na povećanje prihoda a iz profita se mogu pokriti nastali troškovi. Kod samo osiguranja u takvim slučajevima bi veliki deo prihoda morao biti uplaćen za ovu namenu, a profit bi se prosto istopio. Zato osiguranje imovine može biti povoljan izbor samo ukoliko postoji jasno određenje u pogledu učestalosti i jačine rizika. Ono može biti višestruko: imenovani rizici ili svi mogući, pa se analiza troškovi/efekat kreće u tom pravcu. Treba imati na umu da osiguravajuća društva stižu predstavu o rizicima tek nakon dugogodišnje saradnje, a menadžment ih u sportskom objektu uočava odmah i lako.

Najveći broj osiguranih slučajeva u sportskom objektu se odnosi na rizične događaje kao što su: *požar, udar groma, vandalizam, zlonamerna oštećenja i sabotaze, tuča, eksplozije* (bilo podmetnute ili usled eksplozije parnih kotlova), *posledice pušenja* (gušenja, požari) i *štete nastale usled dejstva olujnih vetrova*. Kada je stepen izlaganja rizicima velik (npr. kod velikih objekata sa ogromnom propusnom moći, teško je održati vizuelnu kontrolu, tako da menadžment može posegnuti za osiguranjem po "totalnim rizicima". Ova klauzula bi tada, pored navedenih, mogla uključiti još i rizike kao što su: *kolapsi, noćne provale, smrzavanje vode u vodovodnim cevima i njihovo pucanje, urušavanje sportskog objekta...* Međutim, redovno trošenje, i štete koje mogu nastati kao posledica zemljotresa, poplava, ratnih dejstava i sl., često nisu predmet ugovaranja (osiguravajuća društva mogu da ih tretiraju kao "višu silu", zbog čega ne prihvataju takvo ugovaranje, ili ovi rizici postaju predmet dugotrajnih sporova i arbitraža (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 164).

Upravljanje rizicima podrazumeva listu nezgoda koje se javljaju kod organizovanja događaja, gde se svaki slučaj analizira posebno u smislu da li je pokriven ili ne, koliki su troškovi obe varijante, koji tip osiguranja je primenjen i sl. Ukoliko je teško utvrditi vrednost svih stavki ili pojedinih delova, može se koristiti *blanko osiguranje* (istom sumom se tada pokriva sva struktura). Osiguranje po *programu* se vrši prema listi specifičnih stavki u okviru politike osiguranja i pridruženim iznosima sa svaku od njih (korisniji je za menadžere ako mogu lako izdvojiti vrednosti za odvojene stavke i celinu). Ovo povećava verovatnoću da će kod gubitka, nadoknada za sve pobrojane stavke biti tačnija, čime se postiže pravičnija pokrivenost štete za sportski objekat. Ovaj tip osiguranja može biti štetan ako nisu naznačene tačne vrednosti za stavke (potcenjene vrednosti). Preplaćena premija osiguranja može biti jednako štetna kao i niska, koja obuhvata malo rizika koji nikada neće nastupiti (osobito u uslovima inflacije). Menadžeri mogu da se odluče za pokriće između tržišne vrednosti ili zamene opreme prema troškovima pokrića (deprecioni efekat otpisa vrednosti). Troškovi zamene oštećenog sredstva su obično realno viši od knjigovodstvene vrednosti, zbog mogućih tehnoloških poboljšanja na opremi, jer se dodaju troškovi zakupa slične opreme za vreme vršenja zamene (postupak veštačenja i isplate je inače dug). *Specijalizacija osiguravajućih društava* (npr. samo lično, ili osiguranje motornih vozila) pruža *niže cene premija osiguranja, a izbor podrazumeva istraživanje i prikupljanje više ponuda**.

* primer osiguranja kao izvora prihoda, kluba M. United: najveće troškove čini personal pa ovaj klub dodatni kapital želi steći strategijom kreditiranja iz osiguranja (objekat, život sa štednjom, penzioni fondovi za zaposlene). Rashode kluba po rangi čine: investicioni troškovi, agencijska prava, ostali operativni troškovi, operativni troškovi zemljišta i objekta, tekući i porez na dobit od redovne aktivnosti, amortizacija i troškovi osiguranja.

Sažetak

Izbor modela upravljanja sportskim objektom zavisi od faktora: vlasništvo, veličina objekta, *program (veličina i važnost) događaja, iznajmljivanje objekta (veći broj zakupaca i raznolikost sadržaja)* i *opreme, finansijsko ugovaranje, koncesije, kontrolni zahtevi i ograničenja, i očekivanja okruženja*. Upravljanje objektima se poverava organima državno-lokalne uprave, neprofitnim organizacijama i privatnim kompanijama, prema vlasničkoj strukturi i izvorima finansiranja izgradnje (javni, neprofitni i privatni model). Kako objekti u društvenom vlasništvu beleže gubitke u tekućem poslovanju, privatna inicijativa dobija na značaju u borbi za efikasnije poslovanje, pretvarajući ih u profitne centre. Privatne kompanije postepeno preuzimaju njihovo poslovanje, stiču internacionalni karakter, i postaju značajan faktor u postepenom indirektnom vlasničkom restrukturiranju društvene imovine. Bez obzira koji je model vlasništva i upravljanja objektima u pitanju, osim realizacije poslovnih aktivnosti u spostvenoj režiji, *efikasnost se postiže i odvojenim, pojedinačnim ugovaranjem potrebnih proizvoda i usluga* (kao što su npr. upravljanje masama, održavanje objekta, zakup, opremanje prostora), jer *outsourcing* agencije često posluju profesionalnije (mogu biti iskusnije ili imati bolje poslovne veze i niže troškove), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 165).

Ulaganja u objekte kao što su: fitnes klubovi, teniski tereni i sl., su prisutna kod privatne, profitne inicijative, ali u praksi postoje potrebe i za ulaganjem u dvorane, hale, bazene i igrališta koji imaju za investitora i društvenu korist. Finansiranje izgradnje i poslovanja i upravljanje objektima su definisani vlasništvom (državno, neprofitno, privatno i mešovito), te model upravljanja prati vlasničku strukturu. Poznato je da uglavnom državni (društveni) objekti (zbog tromosti, inercije, lobiranja), posluju lošije u odnosu na privatne, koji teže većem korišćenju kapaciteta, nižim troškovima i osveženjima kao posledici preduzetničke inicijative i dodatne stimulacije zbog očekivane zarade. U mnogim objektima u državnom (društvenom), vlasništvu koji su dati na upravljanje sportskim organizacijama, se gubi na supstanci, a prihod izostaje, dok praksa pokazuje da slični objekti pod privatnom upravom mogu poslovati sa profitom. Bez obzira na veličinu, vlasništvo i upravljački model koji je prisutan u objektu, za sve njih je poželjno da imaju implementirane strategije za: tekuće i investiciono održavanje, za upravljanje masama, program ustupanja stečenim pravom po osnovu sportskog rezultata stranama koje to žele, i plan nabavki i opremanja objekta. Ugovaranje u privatnoj režiji: potrošnog materijala, opreme i potrebnih usluga, može da se realizuje uz niže troškove, manje ograničenja i uredbi, bolju zaštitu u sporovima, lakše pregovaranje ali i obezbedi veća posećenost. Usluge na koje menadžment može, treba i mora da utiče su: uslužnost ka posetiocima, kontrola troškova poslovanja, rentiranje, težnja ka masovnijoj posećenosti, ažurno evidentiranje, efikasno odlučivanje, te napor ka smanjenom eksternom zaduživanju (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 165).

Sportski objekti su s obzirom na veliku fluktuaciju i osetljivost resursa, izloženi brojnim rizicima. To su vremenski rizik, rizik nastanka materijalne štete, rizik povređivanja učesnika i ostvarenja poslovnog rezultata. Da bi se sveli na najmanju meru, menadžeri ih prate po fazama (identifikacija, evidentiranje, obrada), radi kreiranja strategija pomoću kojih ih mogu: izbeći, preduprediti ili prevaliti na druge subjekte. To podrazumeva

primenu standardne poslovne procedure, kompenzacije zaposlenima i osiguranje kod ovlašćenih društava. Najčešći nepoželjni događaji u sportskom objektu na koje se primenjuje strategija osiguranja su izazvani ljudskim faktorom: požar, strujni udari i vandalizam. Kompetentni menadžeri sagledavaju najpovoljnije strategije za upravljanje rizicima kako bi sačuvali ljudski i materijalni resurs, te tako ostvarili korist za vlasnike, društvo i sebe lično.

PITANJA

1. Koje funkcije se odvijaju u sportskom objektu, uz pomoć kojih modela i koncepata mogu da se realizuju.
2. Šta je uslužni ambijent; kakva organizaciona struktura je neophodna i uz koje obaveze i odgovornosti menadžera, da bi on bio prihvatljiv za posetioce.
3. Objasnite vezu između vlasništva nad sportskim objektima i upravljačke forme.
4. Koji vlasnički modeli i upravljački trendovi postoje kod sportskih objekata.
5. Koji su oblici privatnog preduzetništva u sportskim objektima. Zašto je bitna i u čemu se sastoji izborna procedura kod ugovaranja usluga.
6. Opišite bitne elemente ugovora i osnovna područja ugovaranja.
7. Obrazložite etape i metode procesa upravljanja rizicima.
8. Koji su elementi strategije za upravljanje masama. Objasnite značaj predupređenja rizika i preimущества standardne poslovne procedure u postupanju sa njima.
9. Koje rizike i na koji način možemo umanjiti pomoću kompenzacija zaposlenima.
10. Objasnite oblike, prednosti i nedostatke strategija prevajivanja rizika putem osiguranja.

VEŽBE

1. Analiza funkcionalne strukture različitih formi sportskih objekata.
2. Matrice tipičnih rizika koji se javljaju u sportskom objektu (faze identifikacije, evidentiranja i obrade pretpostavljenih i realnih rizičnih slučajeva).
3. Izrada strategije za upravljanje rizicima u sportskom objektu (za vremenski rizik, rizik nastanka materijalne štete, finansijski rizik, otkaza utakmice, bezbednosni rizik, i za utakmice visokog rizika).

VI
IZVRŠNI ASPEKT
UPRAVLJANJA SPORTSKIM
OBJEKTIMA I PROJEKTIMA



Sportski projekti i sportski programi su finalni cilj i proizvod kojem teže svi učesnici u sistemu sporta. Projekti odražavaju uspešnost upravljačkog vrha, koja rezultira izgradnjom sportskog objekta ili implementacijom sportskog događaja u njemu. Kako je sportski projekat dugoročno orijentisana investicija koja povlači sa sobom veliku rizičnost i ogroman broj raznih specijalističkih zahteva, potrebno je njime koordinirati pomoću savremenih računarskih programskih paketa. Slično je i sa sportskim događajima. U ranijim poglavljima je objašnjen karakter sportskog događaja, medijski milje u kojem se on odvija i podržava, a nadasve njegova nestalnost, neponovljivost, veliki broj učesnika, nova lokacija i sl.

Zato je cilj u ovom poglavlju potencirati izvršni aspekt sportskog projekta, jer menadžment mora da održi kontinuitet sportskih aktivnosti i delatnosti u sportskom objektu posle njegove izgradnje, i tamo gde je to neophodno, obezbediti nastavak (*follow up*) sportskih događaja kada se održavaju ciklički (kola, lige). Čak i kada se u sportskom objektu održavaju jednokratni sportski događaji, složenost i umreženost ovih aktivnosti zahteva pomoć prijateljskih softverskih paketa. Imperativ vremena u kojem sportski objekat posluje je da njegovi profesionalni upravljači koriste prednosti IT tehnologija u upravljanju sportskim objektima i projektima.



6.1. Upravljanje sportskim događajem u sportskom objektu

Sportski događaj je aktivnost, projekat ili atrakcija koja se odvija u sportskom objektu izvan svakodnevnog toka aktivnosti (obuka, trening, rekreativni program), koja privlači pažnju ljudi i medija. Prema širini obuhvata događaj može biti međunarodni, nacionalni, regionalni i lokalni (Tufegdžija, 2012), a tiče se sporta, umetnosti i zabave (pozorište, festival, turnir). Po karakteru je takmičarski (sport), zabavni (estradni događaji), socijalni (humanitarni), izlagački, ili informativni (konferencije). Organizovanje sportske priredbe može da utiče na izmenu perspektive sporta, takmičenje će pokrenuti organizatora i tako će podići kvalitet sportskog objekta na viši nivo (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b, str. 195).

Modernizacija i rekonstrukcija sportskog objekta je neophodni uslov njihovog postojanja, a može da se provodi na celom sportskom objektu ili samo na nekim njegovim delovima (npr. spoljašnji stadion, unutrašnja arena, *media-press* centar, pripadajući objekti). Cilj je da se postigne zadovoljstvo svih korisnika sportskog objekta (posetioci, akteri – sportisti, sportske asocijacije, komentatori i javnost). Estetski doživljaj i funkcionalnost treba da se odnose na opremu i osnovna sredstva koji su namenjeni sportistima, a tako i na ostalu opremu (merna oprema, oprema za prenos događaja, osvetljenje, ozvučenje, osvetljenje, oprema koja se daje na korišćenje sponzoru sportskog programa i zakupcima sportskog objekta, deo koji će da koristi publika (parking, toaleti, bife, sedišta...), uz pomoć koje može da se kreira i održava imidž u sportskom objektu (Isto, str. 196).

6.1.1. Pravni osnov, odredbe VIII Zakona o sportu, u vezi sa sportskim priredbama

Prema čl. 156. odredbe VIII, zakona, (Zakon o sportu, 2016), sportske priredbe se organizuju u formi sportskih manifestacija (kao što su susreti, festivali, smotre, igre...), i takmičenja. Organizator sportskih priredbi mogu biti: sportske organizacije, sportski savezi i ostala lica pod uslovima koji su propisani zakonom i sportskim pravilima. Sportska priredba koja se organizuje pod rukovodstvom međunarodnog sportskog saveza, na teritoriji Srbije se organizuje i realizuje prema odredbama zakona i pravila saveza kojem pripada. Nacionalni granski sportski savez (u daljem tekstu granski savez) nadležan za sportski program koji se održava, je dužan pokrenuti disciplinski postupak i primeniti disciplinske mere koje su propisane sportskim pravilima, protiv svojih (ne) posrednih članova ako kao organizatori, ne postupe u skladu sa zakonom (ne preduzmu predviđene mere). Organizator takmičenja (tj. službeno lice koje imenuje nadležni nacionalni sportski savez) ne sme dopustiti da sportska priredba počne, da je prekine trajno ili privremeno, kao i da da nalog da se sportska priredba održi sa ili bez prisustva gledalaca (delimično ili u celosti), ako propisani uslovi nisu ispunjeni. U slučaju povredbe odredbe se izriču disciplinske mere i to: oduzimanje bodova, novčane kazne i povratak u niži rang takmičenja. U slučaju da se kršenje obaveze ponovi tokom iste sezone takmičenja, izriče se obavezno disciplinska mera oduzimanja bodova, a ukoliko se obaveza krši teško i kontinuirano tokom iste takmičarske sezone, izriče se prema čl. 157, obavezno disciplinska mera vraćanja u niži rang takmičenja.

Prema čl. 158 Zakona, "U okviru nacionalnih ligaških i profesionalnih sportskih takmičenja mogu da se takmiče one sportske organizacije (tj. njihove ekipe) koje imaju sezonsku dozvolu, putem koje dokazuju da su ispunile uslove za obavljanje sportskih aktivnosti i delatnosti a koje su propisane od strane pripadajućeg granskog nacionalnog saveza. Ovi savezi postavljaju grupe kriterijuma (uslova za izdavanje sezonske dozvole): **1) sportski; 2) infrastrukturni;** zatim **3) personalni i administrativni,** tj. organizacioni; **4) pravni;** i **5) finansijski** kriterijum. Organizator takmičenja (sportska organizacija) ima obavezu da zaposli ili angažuje lice koje ima odgovarajuće sportsko zvanje (sportski menadžer) koje će da koordinira poslovima vezanim za bezbednost učesnika. Takođe, proveravaju se finansije i vrši revizija finansijskih izveštaja organizatora, kao i uslovi kojima se procenjuje finansijski fer plej. Ove odredbe se primenjuje i na nacionalno nadležan granski sportski savez, koji ima obavezu da utvrđuje ispunjenost uslova za izdavanje dozvole, pre početka takmičarske sezone (sportska sezona traje jednu takmičarsku sezonu).

Sportska priredba se može organizovati ako je organizator obezbedio adekvatan prostor, tj. objekat, sportsku opremu, stručne i ostale radnike, i kada ispuni ostale uslove koje propisuju zakon i sportska pravila. Stručna i službena lica, sportske organizacije, sportisti, ekipe, treneri, sudije, i delegati mogu učestvovati na sportskoj priredbi ako ispune uslove koje propisuju zakon i sportska pravila, a tokom trajanja priredne su dužni da poštuju propisane obaveze. Sportski delgati, sudije, ostala službena lica imaju pravo da im budu nadoknađeni troškovi koje su imali vezane za njihovo izvršenje obaveza, ali se nadoknada troškova može isplatiti jedino bezgotovinski. Organizovanje sportske priredbe utemeljene na tzv. slobodnoj borbi 2 i više učesnika, i učešće u njima je zabranjeno u skladu sa odredbama čl. 159 Zakona. Prema čl. 160 Zakona, obaveza pripadajućeg saveza je i da vodi sistem takmičenja unutar sportske grane u okviru koje je registrovan. Vođenje nekih takmičenja, kao i izdavanje sezonskih dozvola, granski savez može da vrši sam, ili da taj posao poveri sportskoj organizaciji ili udruženju koje je osnovalo sportsku organizaciju koja se nalazi u sistemu takmičenja. Primena izmena u sistemu takmičenja koje je u nadležnosti granskog saveza na nacionalnom nivou, moguća je najranije po isteku jedne takmičarske sezone od nastanka izmene. Takođe, najkasnije 40 dana pre početka takmičenja, se utvrđuju propozicije, koje nije moguće menjati tokom trajanja tekuće takmičarske sezone. U onim sportskim granama gde ne postoje utvrđene takmičarske sezone, nadležni savezi su dužni da utvrde propozicije takmičenja minimalno 40 dana pre nego što započne pojedinačno takmičenje koje treba da se održi.

U čl. 161. Zakona, stoji da granski savez odluku o statusu profesionalnih sportskih liga, donosi na bazi elaborata o opravdanosti tog sistema takmičenja, a pri tome 1 sportska organizacija ne može da prijavi više od 1 ekipe u istom nivou takmičenja. Kandidatura za organizaciju većeg sportskog takmičenja u Srbiji, koje je od međunarodnog značaja, mora prema čl. 162 Zakona, da sadrži sledeće: 1) imenovanje početnog odbora za rad na pripremi kandidature; 2) izrada projekta o organizaciji i načinima finansiranja takmičenja, koji obrazlaže materijalno-tehničke, organizacione, finansijske i kadrovsko-stručne elemente za organizaciju; 3) da se obezbedi mišljenje Olimpijskog i Paraolimpijskog komiteta Srbije, ako se radi o olimpijskim sportovima; kao i granskog saveza kojem pripadaju ti sportovi; 4) da se pribavi mišljenje nacionalnog sportskog i granskog saveza ako su u pitanju neolimpijski sportovi; 5) da se pribavi mišljenje organa jedinice lokalne samouprave i pripadajućeg teritorijalnog sportskog saveza u okviru čije se teritorije takmičenje organizuje; 6) da se pribavi saglasnost Vlade ili Ministarstva ako su u

pitanju velika međunarodna sportska takmičenja (pri čemu ne znači da ovi organi prihvaćaju obavezu finansiranja takmičenja). Razvrstavanje velikih međunarodnih sportskih takmičenja, u skladu sa čl. 163 Zakona su: 1) paraolimpijske i olimpijske igre; 2) evropska i svetska prvenstva; 3) mediteranske igre; 4) univerzijade; 5) svetski kupovi i završnice turnira svetskih liga; 6) letnji i zimski Olimpijski festival mladih Evrope; 7) balkanska i ostala prvenstva regionalnog karaktera; 8) finali i finalni turniri evropskih klupskih sportskih takmičenja, izuzev kada je u pitanju finale evropskih klupskih takmičenja koja nastaju kao rezultat sportskih postignuća sportskih organizacija u zemlji; 9) međunarodni sportski turniri nacionalnih sportskih selekcija, koji su po svom karakteru kriterijumski i kvalifikacioni. Prilikom davanja saglasnosti na podnošenje kandidature za organizaciju velikog međunarodnog sportskog takmičenja, prema čl. 164. Zakona, se osobito imaju na umu sledeći kriterijumi: 1) da takmičenje koje se organizuje mora da ima pozitivan uticaj na širenje i razvoj grane sporta u okviru koje se takmičenje održava; 2) da se planirano takmičenje tržišno opravdano; 3) da isto bude interesantno za posetioce i medije; 4) da ono afirmiše vrednost nacionalnog sporta; 5) da se ono organizuje u onoj grani sporta za koju već postoji organizaciona i takmičarska tradicija u zemlji.

Član 165 Zakona predviđa da je učešće na velikim međunarodnim sportskim takmičenjima moguće jedino kada to odobri granski savez, a pravo odbijanja je moguće za slučaj da bi takvi akteri mogli naštetiti ugledu i interesu Srbije. Učešće u regionalnim ligama je takođe moguće, jedino uz dozvolu granskog saveza. Ovaj član reguliše i upotrebu srpskog grba i zastave; tokom učešća na međunarodnim priredbama, prime-^{*}njuju se i odredbe zakona koji uređuje upotrebu himne, grba i zastave, a za unikatni vizuelni identitet nacionalnih selekcija je nadležan ministar. Član 166 Zakona, uređuje uslove pod kojima je na sportskim priredbama moguće učestvovanje životinja u sportskim takmičenjima, pri čemu se vodi računa o njihovoj dobrobiti, i usklađenosti sa odredbama granskog saveza i zakonom koji bliže uređuje oblast veterine. Rad Nacionalnog saveta u sprečavanju negativnih pojava u sportu i Saveta za sport, reguliše čl. 167 Zakona, i to sprečavanje nasilja i nedoličnog ponašanja gledalaca na sportskim priredbama, doping u sportu, nameštanje rezultata i ostalih negativnih pojava, i ispunjenost obaveza prema međunarodnim organizacijama. Sastav ovog saveta formira Vlada, a imenovan je od predstavnika ministarstava nadležnih za: unutrašnje poslove, pravosuđe, obrazovanje i sport. Savet za sport je počasne prirode a u njega bi trebalo da se imenuju ugledni sportski stručnjaci i stručnjaci u sportu. Takođe, Zakonom je predviđeno da sve odredbe podzakonskih akata (pravilnici usvajani tokom 2013.g.) koji su doneti čak posle stupanja na snagu Zakona o sportu iz 2011.g., a koje se odnose na sportska takmičenja, moraju biti usaglašene za zakonom, tj. potrebno je provesti postupak za njihovu izmenu.

6.1.2. Evropska konvencija o nasilju i nedoličnom ponašanju gledalaca na sportskim priredbama, posebno na fudbalskim utakmicama

Cilj ove konvencije i njenog saveta (Evropski savet, 1985), je rad na jedinstvu njenih članica vezano za nasilje i nedolično ponašanje posetioca, i posledice koje s tim u vezi nastaju, a uz uvažavanje vrednosti koje propisuje "Evropska povelja sporta za sve. Ovom konvencijom se utvrđuje odgovornost javnih i nezavisnih sportskih organa u suzbijanju ovakvih negativnih pojava. Članice, potpisnice konvencije se ovim obavezuju na saradnju i zajedničke akcija na suzbijanju nasilja i nedoličnog ponašanja. Član 1 konvencije uređuje svrhu njenog postojanja, čl. 2 unutrašnju koordinaciju, a čl. 3 mere za sprečavanje nasilja: 1/ korišćenje svih sredstava koja stoje na raspolaganju organima javnog u suzbijanju nasilja i nedoličnog ponašanja, u sportskom objektu i oko njega; 2/ razmenu informacija i dr. forme saradnje među policijskim snagama iz raznih sredina, koje imaju veze sa događajem; 3/ donošenje zakona o kažnjavanju prestupnika.

Obaveza strana potpisnica je da rade na jačanju odgovornosti i dobrom ponašanju članova kluba navijača, i da uspostavljaju redarske službe za ispomoc posetiocima u snalaženju. Ova obaveza se odnosi i na organizaciju poseta protivničkih navijača kako bi se delovalo preventivno (sprečavanje dolaska već poznatih izgreznika). Prateći zakoni uključuju i sankcionisanje organizatora (vlasnika sportskog objekta), i obaveze pripadnika javnog reda) u cilju preduzimanja potrebnih mera:

- a) *osiguranje arhitekture i fizičkih osobina* stadiona koje omogućavaju sigurnost posetioca, sprečavajući izbijanje nereda među njima, obezbeđujući kontrolu masa, primenom ograda i policijskih snaga;
- b) *radvajanje protivničkih grupa navijača*, i razmeštaj na određene delove tribina;
- c) *striktna kontrola prodaje ulaznica* i s tim u vezi mere predostrožnosti pred početak utakmice;
- d) *zabrana pristupa i isključivanje posetioca* koji se identifikuju kao potencijalni izgreznici su pod dejstvom opojnih sredstava i alkohola;
- e) *sistem javnog razglasa* mora biti u funkciji kako praćenja toka događaja, tako i sredstvo uticaja na posetioce kako bi njihovo ponašanje bilo korektnije;
- f) *zabrana unošenja alkohola u objekat*,
- g) *zabrana unošenja predmeta* koji mogu da se uotrebe za neki oblik nasilja;
- h) *saradnja oficira za vezu i odgovornih lica u vezi strategije za kontrolu protoka masa.*

Potpisnice se obavezuju na tesnu međunarodnu saradnju u pogledu zajedničkih nastupa i mera koje preduzimaju. Iz ove konvencije proističu i obaveze o identifikaciji izgreznika i postupanje sa njima. Potpisnice konvecije su se obavezale na dopunske mere, putem kojih se deluje na prevenciju i sprečavanje nasilja i nedoličnog ponašanja. Članice saveta su dužne da pružaju informacije koje se odnose na zakon i ostale mere koje se preduzimaju u cilju ispunjenja odredbi ove konvencije. U cilju sinhronizacije aktivnosti, članice imenuju svoje predstavnike u organ koji se naziva Stalni komitet, koji ima zadatak praćenja i primene konvencije putem niza mera, a može i da obrazuje grupu eksperata radi pomoći u svom radu (Evropski savet, 1985).

6.1.3. Karakter sportskog događaja

Organizovanje sportskog događaja je svrha postojanja sportske organizacije, tj. njena misija. U okviru sportske funkcije se vrši priprema za takmičenje, i ove sportske aktivnosti imaju svoju ekonomsku valorizaciju u sportskoj delatnosti, od koje je najvažnija organizovanje sportskog događaja. Sportske događaje karakteriše sledeće:

1. Svaki doživljaj je *neponovljiv*, polazi iz jedne tačke, ima svoj završetak, čvrste rokove i mobiliše sve ostale aktivnosti unutar sportskog objekta oko sebe.
2. Događaj je *sredstvo promocije i doprinosi imidžu objekta*, čime mobiliše menadžment na unapređenje izvođačkih karakteristika i miljea koji ga kreira.
3. Događaj ima *fiksirane stavke a menadžment treba da uplanira nepredvidive okolnosti* koje mogu da menjaju tok događaja (rokovi, budžet, sigurnost učesnika).
4. Događaj traži *dinamično programiranje, posebne stilove i upravljačke metode* tokom celog procesa (organizacija, koordinacija, odlučivanje, tačnost, budžet).

Sportski program je najvažniji rezultat sportske funkcije, i odražava misiju postojanja sportskog objekta i sportske organizacije. Sportski program nastaje razvojem elemenata kao što su: **aktivnosti** (spontanih i strukturisanih), **objekata i usluga**. Unutar sportskih objekata pružaju se usluge putem kojih se ljudski resurs osposobljava da postigne takmičarski rezultat (obuka, trening, sportsko-medicinske usluge), rekreativne usluge, iznajmljivanje opreme i rekvizita, transport, informativno-izdavačke usluge, marketinške, intelektualne i ugostiteljske usluge tokom sportskog događaja. Menadžment sportskog događaja spade u segment sportskog menadžmenta koji doživljava najintenzivniji razvoj, i uslovio je nastanak specijalizovanih agencija, koje zapošljavaju visokoprofesionaln i istručni personal iz ove oblasti. Upravljanje sportskim događajima se u značajnoj meri oslanja na prikupljanje saznanja i informacija o:

1. *Istoriji i značenju festivala, proslava, rituala i dr. događaja;*
2. *Istorijski razvoj; vrste događaja;*
3. *Trendovi u ponudi i tražnji;*
4. *Motivacije i koristi tražene od događaja;*
5. *Uloge i uticaji događaja na društvo, ekonomiju, okruženje i kulturu;*
6. *Ko proizvodi događaj i zašto?*
7. *Programski koncepti i stilovi;*
8. *Regulacija događaja;*
9. *Posebne operacije za događaje;*
10. *Poseban menadžment za događaje; i*
11. *Poseban marketing za događaje.*

Etape razvoja sportskog događaja

U fazi *pripreme* (konceptualizacije) događaja se analiziraju inputi (finansijska i tehnička ulaganja, izvori sredstava, kapital), vreme i ljudski resurs, prema strukturi troškova, i projektuju raspored prihoda, kao i rizici (otkazivanja događaja i probijanja bužeta). Istovremeno se preciziraju ciljevima adekvatni: datum, vreme trajanja aktivnosti, specijalni rokovi i kritični datumi (Dugalić, 2013b). Planiranje i organizovanje događaja ima sledeće *etape u životnom ciklusu*:

1. Formulisanje politike,
2. Izrada studije izvodljivosti i donošenje odluke,
3. Definisanje ciljeva,
4. Postavljanje organizacionog komiteta i koordinacije predstavnika jedinica,
5. Sastavljanje budžeta (finansijskog plana),
6. Postavljanje strukture organizacije,
7. Uključivanje štabskog personal,
8. Detaljizacija plana,
9. Prezentacija događaja, uključivo i pripremu, završeta, ceremoniju zatvaranja, i pospremanje nakon događaja,
10. Evaluacija, dobijanje povratnih informacija i modifikacija za neke buduće događaje (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b).

Sportske priredbe se takođe usmeravaju pomoću menadžerskog procesa. Posebno specijalističko područje menadžmenta u sportu, menadžment sportskih takmičenja se bavi planiranjem, organizovanjem, vođenjem i kontrolom aktivnosti tokom sportskih događaja, pri čemu je koordinacija sportskim događajem od presudnog značaja za njegov uspeh. Tim ljudi koji se obrazuje u organizacionom procesu, čini organizacionu strukturu događaja, pri čemu se na vrhu takve strukture nalazi koordinator sportskog događaja (projekta), srednji nivo čine članovi tima zaduženi za pojedine operacije (specijalnosti), dok su neposredni izvršioци uglavnom zaposleni u sportskom objektu, ili još češće – volonteri.

Sportski događaj generiše troškove kao što su: *troškovi programa, troškovi izvođača, reprezentativni troškovi, troškovi osiguranja i pravne usluge*. Prihod se ostvaruje direktno (ulaznice, prenos programa, bife, parking, garderoba i sl.), ili indirektno (promocija, donacije, sponzorskiprilozi, prodaja, igre na sreću i fondovi različitih vrsta), a struktura i visina prihoda ovise o sposobnosti organizatora da raspoloživo vreme događaja stavi na raspolaganje što većem broju ekonomski isplativih korisnika (npr. aleatorno finansiranje putem tombola i dobrotvorni prilozi). Budžetska ograničenja i ciljne mete se predviđaju planom, jer su često fiksirane stavke. Granice rashoda i prihoda mogu pomoći organizatorima da održe finansijsku ravnotežu budžeta. Analiza prelomne tačke, ili grafikon rentabiliteta može da se koristi kao efikasan pokazatelj ciljanog prihoda sa elementima: *ukupni troškovi, trajanje događaja u danima, minimalan broj posetioca, minimalna potrošnja (ulaznica + ostale usluge)*.

6.1.4. Koordinacija sportskim programom i operativna struktura

Programiranje je proces koji je sračunat na planiranje programa u kojima su namere, procena tržišta, izbor i alternativa, preduzimanje i vrednovanje aktivnosti povezani koraci kontinuiranog procesa. Programiranje se sastoji od postupaka: planiranja, tabeliranja, izrade vremenskih rasporeda i sprovođenja akcija koje koriste resurse, objekat i personal u cilju ponude širokog asortimana sportskih usluga i aktivnosti (pasivnih, aktivnih, rutinskih, upravljanih, kategorisanih, raznovrsnih, ili specijalnih), kako bi se zadovoljili korisnici objekta (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b). Tehnike programiranja sportskog programa su menadžerske tehnike, planiranje metodom akcije i planiranje na bazi potražnje. Planiranje izgradnje objekta se bazira na elementima razvojne strategije: sastavlja se plan upravljanja projektom, uz pomoć neke metodologije (kao što su tehnike upravljanja projektom pomoću ciljeva – MBO, tehnike mrežnog planiranja, *network* modeli i sl.). Jedna od pomenutih tehnika je upravljanje putem ciljeva (*MBO*). Postupak programiranja sportske aktivnosti prema ciljevima je sledeći (Todorović, Đuričin, & Janošević, 2000):

1. Postizanje saglasnosti menadžmenta i drugih subjekata upravljanja sportskim objektom (organi lokalne zajednice i sl.) o filozofiji i namerama.
2. Procenjivanje potražnje i resursa.
3. Razrađivanje ciljeva i kratkoročnih meta.
4. Akcije programiranja i rešavanja problema.
5. Izbor šeme članstva.
6. Izbor strategije korišćenja.
7. Analiza i izbor aktivnosti.
8. Analiza načina korišćenja termina u sportskom objektu od strane korisnika.
9. Utvrđivanje programskih, sezonskih i vremenskih rasporeda.
10. Predviđanje problema.
11. Fleksibilno programiranje.
12. Zaobilaženje administrativnih problema.
13. Razvoj i proširivanje programa.
14. Postizanje socijalnog prihvatanja.
15. Vrednovanje programa sportskog objekta (kada, kako i ko vrednuje).

Složenije tehnike upravljanja sportskim događajem (projektom) koje se primenjuju u praksi su *network* modeli: dijagrami, gantogrami, modeli mrežnog planiranja (CPM, PERT, VERT, GERT), i kompjuterski vođeni programi kao što su: MS Project, Primavera i sl.

Operativna struktura organizovanja događaja

Upravljanje je jedna od najsloženijih i najobuhvatnijih funkcija u poslovanju sportskog objekta. Menadžeri u sportskom objektu imaju različite, sektorske odgovornosti koje uključuju: inženjering, koordinaciju događajem, bezbednost, održavanje i upravljanje. Zato moraju imati potrebna znanja o budžetiranju, kontroli troškova, metodologiji i pregovaračke veštine kako bi efikasno opravdali svoju poslovnu odgovornost. Upravljanje objektom se značajno razlikuje od ostalog poslovanja, mada su osnovni principi slični. Upravljačke operacije kontrolišu postupke koji pretvaraju inpute (sirovine) u gotove proizvode i usluge. Ali upravljačke operacije u sportskom objektu su fokusirane na to kako se proizvode usluge, a malo na samu proizvodnju. *Organizacionu strukturu događaja* čini uspostavljanje odnosa, lanca komandovanja i kontrole u okviru sledećih aktivnosti (Pitts & Stotlar, 2013):

1. *Sadržaj i program aktivnosti;*
2. *Sastavljanje budžeta* (računovodstvo, kategorije prihoda i rashoda u svim aspektima budućeg događaja);
3. *Marketing* (upoznavanje, publicitet, mediji);
4. *Personal i ljudski resursi* (ugovaranje, zaduženja);
5. *Administracija* (izrada programa, štampanje, poslovanje blagajne, pravni aspekti);
6. *Tehnička pitanja* (resursi, oprema, pripreme);
7. *Prateće usluge* (parkiranje, garderoba, informacije, medicinska pomoć);
8. *Druženje i ugostiteljstvo* (specijalno organizovane zabave i rutinsko druženje).

Upravljački tim

Poslovanje u sportskom objektu se odvija pod nadzorom upravljačkog tima kojim predsedava (ovisno o veličini i funkcijama sportskog objekta) generalni ili izvršni direktor. Ostali članovi tima su pojedinci koji nadgledaju aktivnosti: marketing, PR, ekonomska propaganda i tekuće poslovanje. Ova područja upravljanja su fokusirana na menadžerske veštine, osobito strategiju i proceduru, filozofiju, misiju, organizaciju, rezervisanje i raspored programa, ugovaranje, menadžersko rukovođenje i vrednovanje postupaka.

Smernice za upravljanje menadžerima sportskog objekta

- ✓ Strategija za upravljanje masama npr. između ostalog sadrži strategije upravljanja alkoholiziranim licima i sastavni je deo usvojenih strategija od strane menadžmenta u sportskom objektu.
- ✓ Mora se unajmiti obučeni ljudski resurs kako bi se obezbedile usluge upravljanja alkoholiziranim masama. Ovi ljudi treba da povremeno (najbolje tokom svakog kvartala) prolaze obuku i pohađaju posebno za njih organizovane sastanke.

- ✓ Treba ustanoviti pismene stavove (strategiju, preporuke) u pogledu odstranjivanja pijanih navijača koji ne poštuju pravila i rušilački su nastrojeni. Dokumentacija treba da sadrži opis svake problematične situacije koja prethodi izbacivanju, sa detaljnim planom aktivnosti kako da se predupredi njihov nastanak ili svede na manju meru. Postupanje sa publikom u raznim, sličnim situacijama je najbolje predstaviti slajdom kako bi se ljudski resurs obučio za rutinske poslove koji koketiraju s upotrebom sile (cilj je ovladati svakim incidentnim oblikom, a ostaviti dobar utisak na publiku).
- ✓ Menadžment u objektu treba kreirati i instalirati komunikacioni sistem, povezivanjem raznih agencija uključenih u upravljanje događajem. Preporuka je da ove komunikacione mreže budu dostupne za više kanala (radio stanica, voki-toki, pejdžing sistem, mobilni telefoni). Tokom održavanja događaja, komunikacija se kontroliše preko komandnog pulta, putem kojeg predstavnici raznih agencija mogu komunicirati jedni sa drugima.
- ✓ U okruženje sportskog objekta se postavlja razna signalizacija radi upućivanja navijača sa glavnih prilaza stadionu i parkingu, te drugim lokacijama uslužnih segmenata, i identifikovanje stavki koje je zabranjeno unositi u objekat (zabrana pušenja, unošenja alkohola, hladnog i vatrenog oružja, uvođenja pasa i sl.).
- ✓ Poslovna filozofija zabrane unošenja alkohola treba korespondirati sa poslovanjem bifea (mogu se npr. doneti odluke da se alkohol uopšte ne toči, u ograničenim količinama, u određeno vreme, samo pre početka ili posle završetka događaja ili ograničenom broju lica). U tom pogledu moraju postojati jasne pismene direktive zaposlenima u sportskom objektu.
- ✓ Ako postoji saglasnost u pogledu prodaje alkoholnih pića, potrošnja i prodaja moraju biti jasno razložene procedure, koje uključuju ograničenja u pogledu veličine ili broja pića odobrenih za prodaju (npr. samo jedno žestoko piće, ili samo jedno malo pivo ili krigla po posetiocu, ili totalna zabrana maloletnim licima, ili svima).
- ✓ Obuka zaposlenih (obezbeđenje i ugostitelji) o kontrolisanju i upravljanju pijanim navijačima se provodi po posebnom planu, kreiranom od strane menadžera.
- ✓ U sportskom objektu se ističu zabrane o unošenju alkoholnih pića u sportski objekat, ali zabrane se odnose i na ulazak lica u alkoholiziranom stanju.
- ✓ Sporedni ulasci (na parking i tribine) za pratnju moraju biti pod nadzorom službenog obezbeđenja (kamere i pretresi), sa procedurom postupanja sa licima koja se pogešno predstavljaju ili neovlašćeno pristupaju (sprečavanje protekcije, nepoželjnih i opasnih lica).

S obzirom da se u većem broju sportskih objekata, nalaze bifei koji rade i izvan vremena održavanja sportskog događaja, totalna zabrana točenja alkoholnih pića može značajno umanjiti prihode sportskoj organizaciji koja upravlja sportskim objektom. To se odnosi i na prodajne štandove organizovane od strane trećih lica koja klubu plaćaju zakupninu, i na sponzore, proizvođače alkoholnih pića, tako da upravljački vrh mora ustanoviti jedinstvenu i sofisticovanu proceduru kako bi sve ove krajnosti (izostanak prihoda, i rizik od reakcija pijanih posetioaca) bile pomirene.

Rezervisanje i raspored programa

Ova funkcija je jedna od najznačajnijih područja poslovanja u sportskom objektu. Prihodi od organizovanja sportskog događaja treba da su najznačajnija stavka u budžetu sportskog objekta, pa *ukoliko nema sportskih događaja, sportski objekat ne ispunjava svrhu zbog koje je izgrađen*. Sportski događaji generišu prihod putem napora usmerenih ka najširem sportskom auditorijum i javnosti, a tekuće poslovanje na taj način oblikuje i imidž sportskog objekta (kroz publicitet). Radi ispravnog razumevanja ove poslovne funkcije, neophodno je razložiti ovlašćenja u sportskom objektu.

Kalendar događaja

Da bi sportski objekat generisao prihod i pružio sportsko-zabavni sadržaj društvu, menadžeri na bazi uočenih potreba publike, kreiraju kalendar događaja, ne zanemarujući ostale redovne sportske sadržaje. Rezervisanje redovnih sportskih događaja se provodi barem 1-2 godine unapred (pravi se bar okvirni raspored). Tek nakon toga se pravi kalendar raspored za druge sportske i zabavne programe, raspoređene oko rezervisanih događaja i dnevnih aktivnosti u objektu. Pravilo je da sportski događaji koji su mnogo ranije najavljeni i imaju veći značaj (međunarodnog su karaktera), imaju prvenstvo nad ostalim događajima, i dnevnim aktivnostima (trening, rekreativne aktivnosti). Za rezervisanje i raspored programa se koriste neki od softverskih paketa novije generacije (*Access Application, Event Management*).

6.2. Upravljanje sportskim projektima

Sportski programi i projekti su jednokratne upravljačke odluke, uz pomoć kojih se konkretizuju zadaci, aktivnosti i vreme na ostvarivanju pojedinih ciljeva i strategija organizacije. To su planovi ili izveštaji u pisanoj formi o aktivnostima koje se moraju preduzeti kako bi se ostvarili konkretni zadaci. Oni se izvode iz drugih planskih odluka, pre svega iz ciljeva, politika i strategija. Program je vremenski dimenzionirana aktivnost raščlanjena u faze, sa ciljem da se zadate aktivnosti koordiniraju ka ostvarenju cilja (Milisavljević & Todorović, 2000). U njima se predviđa šta, ko, kako, gde i kada treba da uradi radi preduzimanja konkretne aktivnosti.

Projekti su sastavni delovi programa, kojima se definišu aktivnosti, faktori i konkretni zadaci na ostvarivanju pojedinih ciljeva organizacije koji su već sadržani u programu. Kao i programi, daju osnovu za testiranje izvodljivosti određene aktivnosti pre njene realizacije. Efikasniju realizaciju projektnih zadataka omogućava neslućen stepen razvoja IT, jer omogućavaju simulaciju pojedinih aktivnosti i radnji. Primena računara je doprinela tome da se uveća značaj projekta, a na neki način umanju značaj programa. I programi i projekti su rezultati projektnog planiranja (Avlijaš & Avlijaš, 2011). Oni su nepovnljivi planovi jer služe za rešavanje konkretnih problema. Koriste se u svim delatnostima i područjima (funkcijama): *investicije, marketing, IR, konsalting, statusne promene organizacije i sl.* (Dugalić, 2003d). Jačanjem značaja programa i projekata u uslovima neizvesnosti razvila se posebna grana menadžmenta upravljanje projektima - *project management*, što je posebno značajno za organizacije koje imaju projektne tipove organizacija i aktivnosti (kao što su sportske organizacije i događaji zbog sistema ciklusa i liga na kojima su zasnovani).

U praksi postoje brojni modeli koji se mogu koristiti za upravljanje sportskim događajima i sportskim projektima (Dugalić & Krsteska, 2013). Modeli za strategijsko upravljanje primenjivi na sportske investicije su: profil mogućnosti kompanija, strateški položaj i evaluacija akcija, *Du Pont* analiza, programiranje strateških ulaganja, analiza toka sredstava, položaj organizacije i mogućnosti u okruženju, analiza troškova/korisnosti, višekriterijumska analiza i matrica društvenog položaja. Takođe, koriste se tehnike kreativnog razmišljanja, zatim SWOT analiza, komparativna analiza, deskriptivna statistika, istorijska metoda, i dr. metode naučne spoznaje kao što su: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija i sl.

Programiranje strateških ulaganja identifikuje fondove za nove uslove isključivo kao dodatak tekućim uslovima kao što su:

- *regulativna operativna* (profit, amortizacija, rasprodaja viška inventara i zgrada),
- *komercijalni krediti* od banaka, dobavljača opreme, najam umesto kupovine opreme...
- *dodatno finansiranje promenom finansijske strukture* (izdavanje akcija i dugoročni krediti).

Alokacija sredstava se ostvaruje za podršku *tekućem poslovanju* (osnovni fond) i *investiranje u nove programe* (strateški fond).

Strateški položaj i evaluacija akcija (SPACE) daje rezultate 'ponašanja' organizacije kao: konzervativno, agresivno, defanzivno i konkurentno. Dimenzije ocene (1-9) su:

- *stabilnost okruženja* (tehnološke promene: velike-male; stopa inflacije: visoka-niska; promenljivost tražnje: velika-mala; raspon cena konkurentskih proizvoda: širok-uzak; barijere za ulazak na tržište: neznatne-mnoge; pritisak konkurencije: visok-nizak; elastičnost cena tražnje: elastične-neelastične);
- *snaga industrijske grane* (potencijal rasta, potencijal profita, finansijska stabilnost, intenzivnost kapitala, produktivnost: nizak-visok; tehnološki know-how: jednostavan-kompleksan; raspolaganje resursima: neefikasno-efikasno; mogućnost ulaska na tržište: lako-teško);
- *konkurentska prednost* (udeo na tržištu: mali-veliki; kvalitet proizvoda: inferioran-superioran; životni ciklus proizvoda: kasna faza-rana faza; ciklus zamene proizvoda: promenljiv-fiksni; lojalnost kupaca, iskorišćenost kapaciteta konkurencije, tehnološki know-how i vertikalna integracija: niska-visoka); i
- *finansijska snaga* (povraćaj investicija, tok gotovine: nizak-visok; strateška prednost, likvidnost: ne balansirana-balansirana, odnos potrebnog i raspoloživog kapitala i rizik uključanja u biznis: visok-nizak, mogućnost napuštanja tržišta: teška-laka).

Analiza troškova/korisnosti uzima u obzir ocenu '(ne)opipljivost' troškova i potencijalnu 'opipljivost' koristi. Alternative povećanja korisnosti i troškova u rasponima opipljivosti, daje neto povećanje vrednosti (samo opipljivo) kod izbora za: standardnu alternativu, višu i visoku tehnologiju.

Softverski paketi za **višekriterijumsko odlučivanje** (DAS, DMM, PCM) imaju oko 50-tak kriterijuma izbora i nešto više alternativa. Mogu se nabaviti kao *shareware* verzija ali su za sportske organizacije u Srbiji preskupi s obzirom na ograničene mogućnosti primene. Za vođenje pojedinih operacija se mogu koristiti neki od poznatih *network* modela (CPM i PERT), dok se za upravljanje sportskim projektima (investicijama) koriste programski paketi *Primavera* i *MS Project*.

6.2.1. Sport i savremeni upravljački modeli

Sportski asortiman uključuje veoma široku lepezu sportskih proizvoda i usluga, zbog čega i upravljanje njime može biti kompleksno. Određene krajnosti strategijskih rešenja upravljanja sportskim asortimanom u praksi mogu da budu prisutne npr. zbog averzije prema eliminisanju i delovanju sentimentalnih momenata s jedne strane, i prebrzog donošenja odluke, pod utiskom bolje alternative s druge strane (Dugalić, Lansiranje novog proizvodnog asortimana, 1995). Alternative mogu biti u utvrđivanju preciznih kriterijuma za vrednovanje usluga, formiranje kompetentnog organa, obezbeđenje adekvatne informacije o postojećim proizvodima i sl. (Kotler, Keller, & Martinović, 2014). Uvažavanje koncepta životnog ciklusa proizvoda kao posledice tehničke, tržišne i konkurentске zrelosti kod odlučivanja o izmenama u asortimanu, pretpostavlja izvršen postupak pozicioniranja s aspekta doprinosa ostvarenju profita i razvojne funkcije. U analizi sportskog asortimana se tako primenjuje pozicioniranje proizvoda a odlučivanje ide u pravcu otklanjanja loših i forsiranju novih strategija rasta u stadijumu razvoja sportskog asortimana, kako bi se popravile postojeće pozicije nekih usluga.

T R Ž I Š N A A T R A K T I V N O S T	Visoka	Zaštiti poziciju * investirati u rast po maksimalnoj stopi * koncentrisati napore da se održi snaga	Investirati u jačanje * izazov za vođstvo * selektivno popraviti snagu * obezbediti ranjiva mesta	Selektivno utvrđivanje * specijalizirati se na ograničene prednosti * pronaći načine da se prebrode slabosti * povući se ako nema indicija za održiv rast
	Srednja	Selektivno jačanje * snažno investiranje u najatraktivnije segmente * povećati sposobnost za pariranje konkurenciji * povećanje profitabilnosti kroz rast	Selektivnost/obezbeđenje zarada * zaštititi postojeći program * koncentrisati investicije u segmente gde je profitabilnost dobra a rizik nizak	Ograničena ekspanzija ili žetva * potražiti načine da se ekspandira bez visokog rizika, u suprotnom minimizirati investicije i racionalizirati operacije
	Niska	Zaštiti i refokusirati * obezbediti tekuće zarade * koncentrisati se na atraktivne segmente * odbraniti prednosti	Obezbeđenje zarada * zaštititi poziciju na najprofitabilnijim segmentima * poboljšati proizvodnu liniju * minimizirati investicije	Napuštanje * prodaja u vreme kada se minimizira keš * kresati troškove, u međuvremenu izbegavati investicije
		Jaka	Osrednja	Slaba
Konkurentska pozicija				

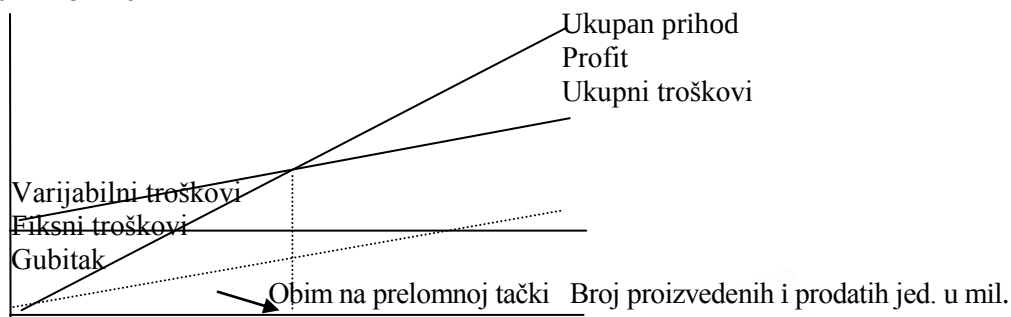
Slika 28. Strategijske opcije (Milisavljević & Todorović, 2000, str. 459)

Za određenje konceptualnog okvira za planiranje sportskog asortimana može se koristiti matrica "proizvod/tržište", a strategijske dileme tada idu u pravcu proizvodnog agregiranja (donošenje odluke o broju vrsta, tipova i marki proizvoda) i tržišnog agregiranja (izbora relativnih kriterijuma za utvrđivanje hijerarhije među tržišnim segmentima). U sportskom marketingu su teorijski utemeljene još neke upravljačke strategije i koncepti: Benčmarking, SWOT analiza, Matrica analize šansi i opasnosti, Metod scenarija, Portfolio koncept, Kriva iskustva, Analiza "Gep"-a, i drugi.

Portfolio koncept istražuje načine kako može da se kombinuju tržište i proizvodi, koji služe kao novi izvori rasta, putem kojeg se eksplicitno uspostavlja međuzavisnost unutar različitih poslova ili proizvoda u asortimanu i opredeljuje njihova uloga u ostvarivanju dugoročnih ciljeva. U ranijim poglavljima je dan prikaz SWOT analize dva sportska objekta, čiji rezultati mogu da se prikazuju u vidu komparativne analize (veliçine tržišta, privredna razvijenost, region, klima i sl.). Takođe, model "Monte Carlo" simulacija, kod odlučivanja o izgradnji sportskog objekta ili nabavci sportske opreme, može biti od veoma velike pomoći.

Pokazatelji uspešnosti poslovanja se deriviraju iz računovodstvenih izveštaja (kombinovanjem pozicija računovodstvenih izveštaja i informacija), a menadžeri ih koriste u kontroli stepena korišćenja sportskih kapaciteta. Tako se npr. kod analize rizika, koristi tzv. **prelomna tačka** (*Break Even Point*) kod koje se analizira odnos troškova, prema obimu proizvodnje i profita. Ovaj podatak pokazuje tačku *obima proizvodnje* u kojoj se seku pokazatelji zone dobitka i gubitka.

Prihodi i troškovi
u milionima



Slika 29. Prelomna tačka, minimalni obim prodaje ulaznica i minimalna prodajna cena

Primer

1000 komada ulaznica, PC (prodajna cena) = 200 rsd, FT (fiksni troškovi) = 20.000 d, $\odot$ VT (prosečni varijabilni troškovi) = 150 d á kom. Donja granica rentabiliteta je prodaja 400 komada ulaznica, po ceni od 170 d. Ostalih 600 ulaznica u sportskom objektu se može prodati uz popust (i deliti besplatno navijačima), a da se ne ostvari gubitak; $PC_{min} = (FT + VT)/Q$; $Q_{min} = FT/[PC - (VT/Q)]$.

Savremene upravljačke strategije uvažavaju složenije varijabile koje proističu iz tržišne atraktivnosti i konkurentske prednosti (veličina diferentne prednosti, vreme potrebno konkurenciji da odgovori na akciju i sl). Ako se u analizi sportskih proizvoda koristi **BCG** (*Boston Consulting Group*) matrica, u koordinatama veličina prednosti/mogućnosti za njihovo sticanje, grane mogu da se razvrstavaju u kategorije:

- **fragmentirane grane** (zbog karakteristika potrošača i niskih ulaznih barijera omogućavaju puno načina za sticanje sitnih prednosti, npr.: rukomet, odbojka),
- **grane u pat poziciji** (zbog tehnološke prirode su skućene mogućnosti za sticanje značajnih prednosti, npr.: golf, bejzbol, kriket...),
- **specijalizovane grane** (gde postoji više šansi da se diferenciranjem steknu značajne prednosti, npr.: borilačke veštine, vaterpolo, vazduhoplovstvo...),
- **obim grane** (pružaju mogućnosti za sticanje visokih prednosti ali je broj načina mali: fudbal, košarka).

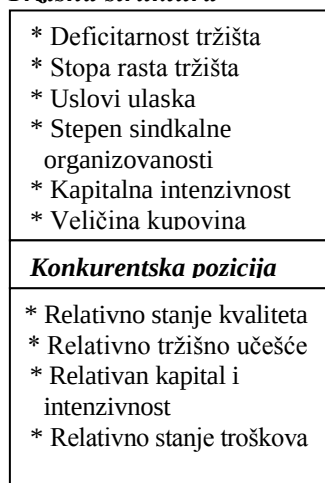
Pomoću ovog modela se može analizirati životni ciklus sportskih proizvoda prema segmentima: sportovi na bazi učlanjenja, sportska oprema i sport kao zabava, kako pokazuje donja tabela.

Tabela 36. Sportski proizvodi u Srbiji u fazama životnog ciklusa (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b)

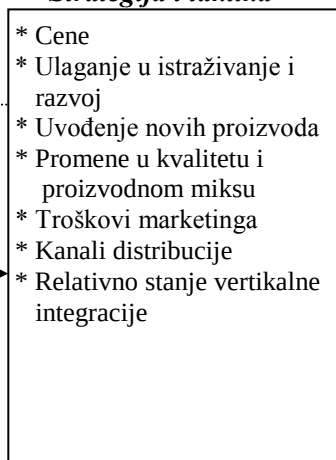
	SPORTOVI NA BAZI UČLANJENJA	SPORTSKA OPREMA (REKVIZITI, ODEĆA)	SPORT KAO ZABAVA (DOŽIVLJAJ ZA POSETIOCE)
FAZA UVOĐENJA	tzv. 'novi sportovi', na pesku, vodi, betonu, snegu, golf,	daske za jedrenje na vodi, bejzbol i dr. palice	paraglajding, parasejling, ženski: boks, vaterpolo, fudbal
FAZA RASTA	sportovi na vodi, bejzbol, rekreativno klizanje	sve vrste skejt-borda, teniski reketi	tenis, auto-moto sport, odbojka/rukomet na pesku, konjički sport
FAZA ZRELOSTI	odbojka, ženski sportovi: tenis i sl. muški: košarka, fudbal	klizaljke, fudbalske i ko- šarkaške lopte, lovački i ribolovački pribor, odeća za borićke sportove	muški i dečji: fudbal, košarka, rukomet, odbojka, neki borićki sportovi
FAZA OPADANJA	badmington, šah, sportovi sa plovnim objektima	gimnastički rekviziti, šahovske table	boks, kuglanje, gimnastika, klizanje

PIMS (*Profit Impact Marketing Strategy*) se bavi uticajem tržišnih strategija na profit organizacije, *putem većeg broja varijabla* (učesće na tržištu, kvalitet proizvoda, vertikalna integracija) i *relevantnim brojem situacionih pokazatelja* (rast tržišta, stadijum u razvoju grane, kapitalna intenzivnost i sl.). U sportskom asortimanu kvalitet proizvoda je najznačajniji kod sporta visoke performanse i konkurentskog sporta. Mala vertikalna integracija kod malih sportskih organizacija i manje atraktivnih grana sporta, može imati veći prinos na investiranje, dok one sa prosečnim (iznadprosečnim) pozicijama mogu imati najveći prinos kada je vertikalna integracija niska ili visoka, a najniži kada je osrednja. Visoka investiciona intenzivnost kod nekih sportskih objekata (bazeni), može biti prepreka profitabilnosti. Neke sportske grane su manje (šah) ili više (vaterpolo) kapitalno intenzivne. Kod košarke npr. rast tržišta i relativno tržišno učesće su u korelaciji s *cash flows*-om, ali na performanse utiču i drugi faktori (ligaški sistem, institucionalni okvir, kvalitet obuke...).

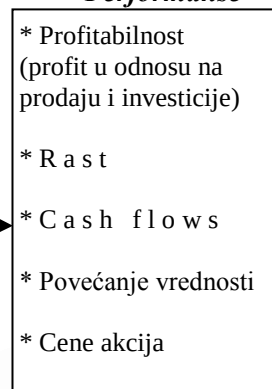
Tržišna struktura



Strategija i taktika



Performanse



Slika 30. PIMS Paradigma konkurentske strategije (Milisavljević & Todorović, 2000, str. 464)

Ako se analizira složeni poslovni sistem (npr. koncern Hemofarm), mogu se uočiti ključni faktori od kojih zavise performanse poslovne jedinice (npr. Košarkaški klub, Hala Milenijum) i to: karakteristike tržišta u kojem ta jedinica konkuriše, njene konkurentske prednosti i strategija koju ovaj deo koncerna sledi. PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) paradigma konkurentske strategije je kratkoročno uslovljena faktorima konkurentske pozicije i tržišne strukture, a dugoročno prošlom strategijom i performansama (dok obe utiču na promenu tržišne strukture). Analitički modeli PIMS programa su (Todorović, Đurićin, & Janošević, 2000):

1/ **PAR** (koji pokazuje koji je to 'normalan' prinos na investiciju za poslovnu jedinicu, imajući u vidu njenu utvrđenu stratešku poziciju po indikatorima koje PIMS primenjuje uključujući i poređenje sa dr. strateškim poslovnim jedinicama), i

2/ **Model strategije** (simulacioni model koji daje odgovore na pitanja: kakvi će biti finansijski rezultati ako poslovna jedinica nastavi sa dosadašnjom tržišnom strategijom, kako će nove strateške mere uticati na prinos na investicije, koliko je nameravana strategija osetljiva na promene u poslovnom okruženju, i koja skupina mera optimizira poslovni uspeh date strategijske poslovne jedinice).

6.2.2. Network modeli za upravljanje sportskim projektima

Sportske organizacije mogu da se javljaju na javne konkurse koje propisuju nadležna tela, kako bi participirali u raspodeli budžetski sredstava, namenjenim sportskim programima. U tu svrhu postoje obrasci ministarstva sporta, (Ministarstvo omladine i sporta, Predlog godišnjeg programa kojim se ostvaruje opšti interes u oblasti sporta kroz izgradnju, opremanje i održavanje sportskih objekata, 2017). U ovom poglavlju se zato obrađuje izvršni aspekt sportskog projekta, kao pomoć menadžerima kako bi lakše ovladali metodologijom upravljanja projektima i imali koristi od toga. Suštinu izvršnog

aspekta sportskog projekta čini upotreba upravljačkih alata sa ciljem da se projekat završi u okviru predviđenih, budžeta i vremena. Glavni elementi strukture svih mrežnih modela su: analiza strukture, analiza vremena, i analiza troškova (budžeta). Aplikativna metodologija za upravljanje sportskim projektom se može prikazati u 10 koraka (Đuričin & Lončar, 2015):

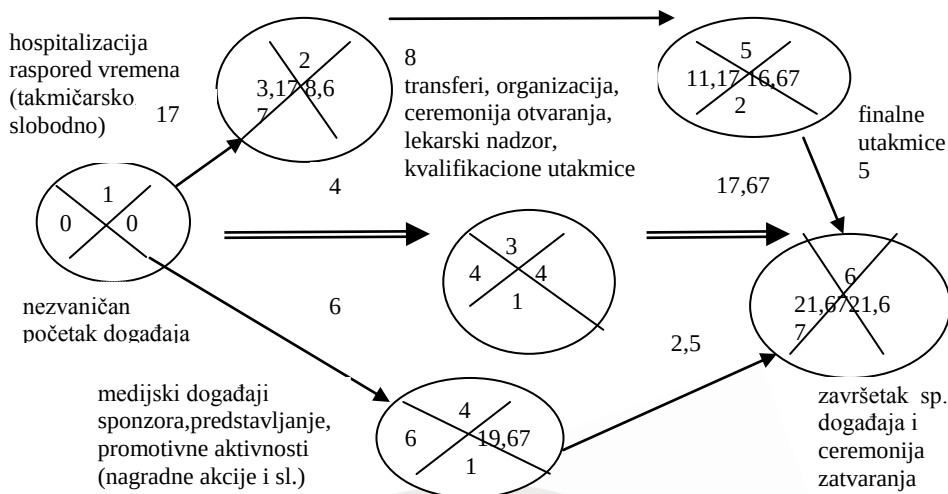
1. Selekcija i ugovaranje projekta,
2. Formiranje projektnog tima,
3. Definisanje sadržaja projekta,
4. Izrada vremenskog plana projekta,
5. Formulisanje projektnog budžeta,
6. Alokacija resursa na projektne aktivnosti,
7. Upravljanje projektnim rizicima,
8. Upravljanje kvalitetom,
9. Praćenje i kontrola projektnih aktivnosti,
10. Naknadna evaluacija i završetak projekta.

Rezultat procesa planiranja projektnih aktivnosti su: plan **vremena, troškova, alokacije** resursa. Sledi primer izračunavanja vremena primenom CPM i PERT modela.

Tabela 37. Operativni program sportskog događaja: mrežno planiranje, modeli CPM i PERT

Aktivnosti (i,j)/ Vreme	Optimističko a_{ij}	Najverovatnije m_{ij}	Pesimističko b_{ij}	OČEKIVANO t $e(ij)a_{ij}+4m_{ij}+b_{ij}/6$	S_{oj}
1 2	2	3	5	3,17	0,25
1 3	2	4	6	4	0,44
1 4	5	6	7	6	0,11
2 5	5	8	11	8	1,00
3 6	14	18	20	17,67	1,00
4 6	1	2	6	2,5	0,69
5 6	1	5	9	5	1,78

Plan vremena nastaje konverzijom WBS (Work Breakdown Structure), ili operativnog plana projekta u neku prilagođenu vizuelnu formu, npr. gantogram, dijagram ključnih događaja, hijerarhijski raspored i projektnu mrežu. Gantogram je grafički prikaz vremenskog plana projekta i to: prikaz trajanja, rasporeda između projektnih aktivnosti, omogućava fleksibilno definisanje plana projekta (princip ako-onda), merenje progressa u realizaciji vremenskog plana, prikaz informacija kao što su kritični put, visina vremenskih rezervi...). U dijagramu ključnih događaja, pažnja menadžera projekta se fokusira na ključne događaje (datume). Vremenski plan je najčešće integrisan u sam gantogram. Raspored aktivnosti prema njihovoj hijerarhiji ima za cilj da se opšti vremenski plan rastavi na pojedinačne planove u okviru zbirne aktivnosti projekta i kombinacija je WBS forme i gantograma, kako pokazuje donja slika (Dugalić, 2013b).



Slika 31. PERT Cost metod: primer upravljanja sportskim događajem

Plan projektnog budžeta: služi za alociranje organizacionih resursa na projektne aktivnosti, izražene novčano, i sredstvo je kontrole potrošnje resursa na projektu. Rezultat procesa projektnog budžetiranja su odgovori: šta je od resursa potrebno, koje količine, koliko koštaju i kada će biti potrebni. Budžet se iskazuje po vrstama troškova i po projektnim aktivnostima. Sistemska odstupanja realizovanih troškova u odnosu na planirane se mere pomoću racia apsolutnog proseka (*MAR-mean absolute ratio*).

Plan alokacije resursa ili kako specifične i ograničene resurse optimalno rasporediti po projektnim aktivnostima vodeći računa o izvršnom leveridžu (*crashing*), odnosno izbalansiranom odnosu između vremena, troškova i performansi? Postavlja se pitanje kako će se skraćivanje ili produženje roka projekta odraziti na projektne troškove. Ovim planom se pomaže i raspoređivanje resursa, rešavanje problema preopterećenosti resursa i ravnomernog korišćenja (usklađivanja) resursa.

Tabela 38. Aktivnosti, vremena i troškovi, PERT Cost metod upravljanja sportskim događajem

Aktivnost	Vreme	(dani) skraćenje	+/- vremena	Troškovi 000 d	+/- troškova	⊙ troškovi	
	$t_{ij,n}$	$t_{ij,s}$	$t_{ij,n}-t_{ij,s}$	$C_{ij,n}$	$C_{ij,s}$	$C_{ij,s}-C_{ij,n}$	C_{ij}/t_{ij}
1 2	3	2	1	500	550	50	50
1 3	4	1	3	600	900	300	100
1 4	6	2	4	900	1500	600	150
2 5	8	6	2	300	440	140	70
3 6	17	12	5	800	1000	200	40
4 6	3	2	1	600	800	200	200
5 6	5	5	0	400	400	0	
				4.100	5.530		

Budući da su sportski događaji po svom karakteru unikatni, nepredvidivi i neponovljivi, a projekti izgradnje sportskih objekta imaju dugoročne, odložene efekte, u sportskoj praksi nastaju brojni rizici, sa kojima menadžment uspešno mora da se nosi.

Upravljanje projektnim rizicima je posebno, specijalističko područje menadžmenta u sportu. Proces upravljanja rizicima se sastoji iz koraka (Đuričin & Lončar, 2015):

1. *Formulisanje metodologije* upravljanja rizicima;
2. *Identifikovanje rizika* (uočavanje i klasifikacija: tehnički, komercijalni, personalni, ugovorni, makroekonomski, regulatorni, ekološki, opšti, vremenski, događaji visokog rizika, rizik lične odgovornosti, rizik povređivanja učesnika-bezbednosni rizik...);
3. *Kvalitativna analiza rizika*, tj. obrada, npr. pomoću *FMEA-failure mode and effect analysis*: definiše se lista mogućih projektnih neuspeha i potencijalna opasnost njihovog nastanka putem: kritičnosti, verovatnoće i uočljivosti. Množenjem vrednosti ovih faktora dobija se rang prioriteta rizika, *RPN-risk priority number*),
4. *Formulisanje plana odgovora na rizike* (*risk response plan*), u sportu se svodi na predupređenje (plan, standardnaoperativnaprocedura, strategija), zadržavanje i prevajljivanje rizika (osiguranje), i
5. *Praćenje i kontrola rizika* (dokumentovanje iskustva i obogaćivanje baze organizacionog znanja).

6.2.3. Upravljanje kvalitetom sportskog projekta (planiranje, obezbeđenje i kontrola)

Sportske organizacije kao neprofitne organizacije bi trebale da pored klasičnih upravljačkih koncepata, uvažavaju potrebu i realnost uvođenja TQM¹. Cilj TQM je maksimizacija prihoda i povećanje profita povećanjem efikasnosti, eliminisanjem troškova koji ne doprinose dobiti potrošača. Organizacija koja uvodi sistem upravljanja kvalitetom, nastoji time da:

1. obezbedi liderstvo u kvalitetu,
2. upravlja troškovima kvaliteta,
3. stalno se fokusira na satisfakciju potrošača (posetioca),
4. ima kontinuitet u poboljšanjima, i
5. uključi sve zaposlene u organizaciji u akciju.

Timskim radom se mogu prevazići organizacioni problemi nedovoljne informisanosti i koordinacije aktivnosti, a preko projektnih timova i reinženjeringa. Praćenje troškova nastalih zbog poboljšanja kvaliteta (odnos između nivoa izdataka i promena u satisfakciji potrošača) je stalan proces i meri se procenom menadžmenta a zatim tržišnim testom. U uvođenju sistema upravljanja kvalitetom u sportu, prednjače fitnes klubovi, ali bi i ostale sportske organizacije morale poraditi na tome kako ni izdržale konkurentski pritisak, osobito kada njihovi sportisti nastupaju na međunarodnim sportskim manifestacijama.

Reinženjering je sličan TQM a prema saradnicima bostonske konsultantske grupe objašnjava se kao aktivnost pokrenuta od menadžmenta organizacije da se ostvari prodor od strategijskog uticaja na poslovanje organizacije. Liderska pozicija se postiže procesima koji uvažavaju i zadovoljavaju najprobirljivije zahteve potrošača, pa se reinženjering usmerava ka dodatnoj vrednosti za potrošače, koju konkurentske organizacije još nisu postigle (Milisavljević & Todorović, 2000, str. 25).

¹ Total Quality Management.

Iskustva u upravljanju kvalitetom treba uneti u bazu organizacionog znanja, pri čemu mogu da pomognu ERP rešenja za automatizovano praćenje performansi. Praćenje projektnih rezultata vrši se formalnom kontrolom kroz kontrolne izveštaje. Vreme realizacije se npr. Može pratiti preko gantograma za praćenje procesa (*tracking gantt*). Velike kompanije čuvaju projektne izveštaje u bazi organizacionog znanja korišćenjem adekvatnih softvera za upravljanje dokumentacijom (npr. *Alfresco*, *Documentum*). U postupku merenje ukupnog progressa projektnih aktivnosti (vremena, troškova, performansi) se koristi uglavnom koncept stvorene vrednosti (*EA-earned value* = budžetirani trošak aktivnosti x % završenih aktivnosti, za svaku aktivnost po naosob).

Evaluacija i završetak sportskog projekta

Ova faza sportskog projekta daje detaljan presek projektnih performansi pre neposrednog gašenja projekta primenom raznih kriterijuma. Takođe, u praksi se koristi i *Project audit* (revizija projekta), kako bi se izvršila konačna evaluacija. Finalni projektni izveštaj treba da sadrži podatke o: odnosu planiranih i realizovanih stavki, ključnim indikatorima, preporuke (posebno za *follow up*), i ostale bitne podatke. Gašenje projekta (prestanak postojanja) nastaje njegovom realizacijom, odustajanjem, ili nezadovoljstvom nivoa ostvarenja projektne svrhe.

Prijateljski programi za menadžment projekta (*MS Project*)

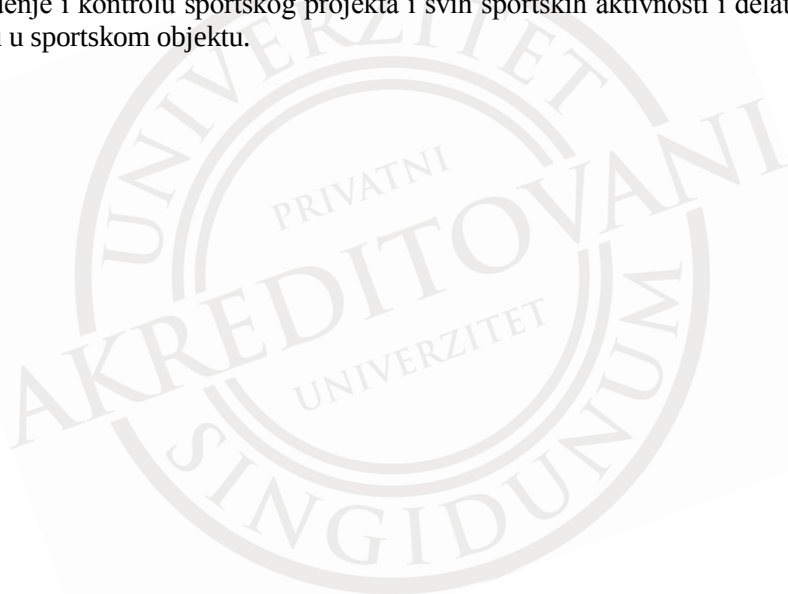
Project Guide paleta sadrži nekoliko glavnih, međusobno po prioritetu događanja, povezanih celina. Po svom karakteru, razlikuju se: aktivnosti (**tasks**), resursi (**resources**), praćenje (**track**), i izveštavanje (**report**). Kvalitet izveštaja tako zavisi od sposobnosti koordinatora sportskog projekta, ali i od svih izvršilaca na zadatom projektu. Preporučuje se da se u domaćoj sportskoj praksi, usled velike neizvesnosti, i broja rizičnih događaja, koriste programi za kompjutersko upravljanje projektima (Dugalić, Upravljanje projektima u sportu, 2017).

Sažetak

Izgradnja i poslovanje sportskog objekta predstavljaju jednu od najzahtevnijih i najkomplikovanijih faza procesa upravljanja sportskim objektima. To se odnosi i na sportske programe koji se u sportskom objektu odvijaju, jer samo kada se u njima odvija sportski događaj, to donosi prihod pomoću kojega mogu da se pokriju svi potrebni troškovi. Kako su u pitanju veoma ograničeni i skupi resursi (prostor, kapital, personal, vreme...), sa njima je potrebno profesionalno i ekonomično upravljati.

Sportskim menadžerima međutim na raspolaganju stoje brojne savremene upravljačke metode i modeli, koji ovaj izvršni aspekt sportskog projekta čine izvodljivim, i pomoću kojih se mogu uspešno koordinisati i kontrolisati sve aktivnosti u njemu.

Ključnim aspektima sportskog projekta (aktivnosti, vreme, troškovi i slično), može da se upravlja putem *network* modela, zbog čega sportski menadžeri moraju ovladati IT tehnologijama i savremenim programskim paketima koji olakšavaju planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu sportskog projekta i svih sportskih aktivnosti i delatnosti koje se odvijaju u sportskom objektu.



PITANJA

1. Koje kriterijume (i dokaze o njihovoj ispunjenosti) organizator mora ispoštovati kako bi dobio saglasnost za održavanje sportskog događaja.
2. Koje aktivnosti tokom projektovanja sportskog događaja se javljaju u praksi; koje obaveze i odgovornosti upravljačkog vrha s tim u vezi nastaju..
3. Kako se uspostavlja organizaciona struktura sportskog događaja i lanac delegiranja aktivnosti.
4. Kako se usklađuju tekuće sportske aktivnosti (trening, instruktaza), sa *ad hoc* aktivnostima (sportska manifestacija) u sportskom objektu.
5. Koje savremene upravljačke metode i koncepti za pomoć u odlučivanju stoje na raspolaganju sportskim menadžerima.
6. Koji planovi nastaju (za koje ključne zahteve) kao rezultat planskog procesa sportskog projekta.
7. Kako upravljanje kvalitetom korespondira sa ostalim upravljačkim procesima (planiranje, koordinacija, implementacija, evaluacija) u sportskom objektu.
8. Objasnite *network* modele koji se koriste u savremenoj sportskoj praksi, kao pomoć u upravljanju sportskim projektima.

VEŽBE

1. Organizaciona struktura sportskog programa.
2. Kritični parametri upravljanja sportskim projektom.
3. Mrežni modeli za upravljanje sportskim projektom (CPM, PERT, VERT);
4. Primena *network* modela upravljanja sportskim projektom (Primavera i *MS Project*).

Literatura

- Akcioni plan za sprovođenje Strategija razvoja sporta u RS za period 2014-2018. (2015, april 12). Retrieved from www.oks.org.rs/wp-content/uploads/Akcioni-plan-za-sprovođenje-Strategije-razvoja-sporta-2014-2018.pdf
- Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science. (2015). Retrieved from http://eose.org/wp-content/uploads/2014/03/AEHESIS_report_3rd-year.pdf
- Avlijaš, R., & Avlijaš, G. (2011). *Upravljanje projektom*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Battistutta, S., & Duncan, S. (1998). *Accounting for Non-Accountants*. Melbourne: Nelson ITP.
- Byers, T., & al. (2012). *Key Concept in Sport Management*. London: SAGE Publication Ltd.
- Chalip, L., Green, B. C., & Hill, B. (2003). Effect of Sport Event Media on Destination Image and Intention to Visit. *Journal of Sport Management*, 17, 214-234.
- Commission on Sport Management Accreditation. (2015). Retrieved from www.cosmaweb.org/scope-of-accreditation (12.04.2017).
- Crompton, J. (2004). Beyond Economic Impact: An Alternative Rationale for the Public Subsidy of Major League Sports Facilities. *Journal of Sport Management*, 18, 40-58.
- Dugalić, S. (1995). Lansiranje novog proizvodnog asortimana. *Plasman i tržište*, 2, 18-28.
- Dugalić, S. (2002a). Plasman fitoterapijskih proizvoda. *Nova trgovina*, 5-6, 25-39.
- Dugalić, S. (2002b). Promocioni miks ekoloških fitoterapijskih proizvoda. *Marketing*, 33(3-4), 141-146.
- Dugalić, S. (2003a). Prerada lekovitog bilja - šanse i mogućnosti domaće privrede. *Hemijska industrija*, 57(3-4), 171-181. doi:10.2298/HEMIND0304171D.
- Dugalić, S. (2003b). Franšiza u sportskoj industriji. *Nova trgovina*, 5-8, 53-61.
- Dugalić, S. (2003c). Marketing aspekt paramedicinskih sredstava. *Marketing*, 34, 29-42.
- Dugalić, S. (2003d). Strategic Management of Technology in Phytopharmacy. *Chemical Industry*, 57(5), 219-226, doi:10.2298/HEMIND0305219D.
- Dugalić, S. (2005a). SWOT analiza i takmičarsko-ekonomska efikasnost. *1st Konferencija Menadžment u sportu, Zbornik*, (pp. 353-359). Beograd.
- Dugalić, S. (2005b). *Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu*. Beograd: VŠST. doi:10.13140/RG.2.1.2845.3528.
- Dugalić, S. (2006). Teorijski aspekti i praktični problemi restrukturiranja savremenog sporta. *Nova sportska praksa*, 1-2, 49-61.
- Dugalić, S. (2007a). Značaj i tendencije upravljanja sportskim objektima. *Nova sportska praksa*, 3-4, 49-56.

- Dugalić, S. (2007b). *Menadžment sportskih objekata*. Beograd: VŠŠ. doi:10.13140/RG.2.1.4131.4969.
- Dugalić, S. (2008). Definisane i konceptiranje sportskog proizvoda. *Nova sportska praksa*, 1-2, 56-71.
- Dugalić, S. (2011). Risk Management in Sports and Sports Organizations. *Sport - Science & Practice*, 2(3), 67-78.
- Dugalić, S. (2012). Market and Consumer Research with Respect to Sports Marketing. *Sport - Science & Practice*, 2(5), 59-68. doi:10.13140/RG.2.1.5180.0724.
- Dugalić, S. (2013a). Sportski proizvodi i sportski biznis. *IX Međunarodna konferencija Menadžment u sportu. Zbornik 2* (pp. 41-52). Beograd: Fakultet za menadžment u sportu. doi:10.13140/RG.2.1.2820.7765.
- Dugalić, S. (2013b). Management of Activities in the Opening of Sporting Events Through the Techniques of Network Planning. *Sportlogia*, 9(2), 69-79. doi:10.5550/sgia.130902.en.002D
- Dugalić, S. (2014a). Distribution of a Sport Product. *Sport - Science & Practice*, 4(2), 47-56.
- Dugalić, S. (2014b). *Stanje i perspektive srpske sportske infrastrukture u 21. veku, Uvodna analiza*. Beograd: 4. Međunarodni sajam ekonomija sporta.
- Dugalić, S. (2014c). Ekonomske i društvene posledice zloupotreba Interneta u sportu. *1. Međ. naučna konferencija, Sinteza, Zbornik radova* (pp. 111-115). Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Dugalić, S. (2014d). Bezbednost u sportu, upravljanje rizicima i menadžment u sportu. *Zaključna analiza. 5. Međunarodni sajam Ekonomija sporta*.
- Dugalić, S. (2015). Identification of the Auditorium with Successful Tennis Players. *Physical Culture: Journal of Sport Sciences & Physical Education*, 69(2), 99-109. doi:10.5937/fizkul1502099D.
- Dugalić, S. (2016a). Significance of Sport and Athletes' Behaviour on Forming People's Attitudes. *Sport - Science & Practice*, 6(1-2), 5-22.
- Dugalić, S. (2016b). Networking Base of Sports Facilities in the Order of their Presentation to Wider Auditorium. *3rd Int. Conference Synthesis, ICT in Physical Education and Sport Science, Proceedings* (pp. 589-591). Belgrade: Singidunum University. doi:10.15308/Sinteza-2016-589-594.
- Dugalić, S. (2017). Izazovi bezbednosti u destinacijama verskog turizma. *3. Međunarodna naučna konferencija SITCON, Zbornik radova* (pp. 68-74). Beograd: Univerzitet Singidunum. doi:10.15308/Sitcon-2017-68-74
- Dugalić, S. (2017, novembar 8). *Upravljanje projektima u sportu*. Retrieved from <http://master.crnarupa.singidunum.ac.rs/2016-2017/Menadzment+u+sportu/Upravljanje%20projektima%20u%20sportu%20-%20Sretenka%20Dugalic/>
- Dugalić, S., & Gligorić, S. (2015). Survival and Future of Sports for the Blind and Visually Impaired in Serbia. *Sport - Science & Practice*, 5(1-2), 67-76.
- Dugalić, S., & Ivić, J. (2015). Angažovanje slavnih sportista u promociji proizvoda i usluga. *Marketing*, 46(3), 207-216.

- Dugalić, S., & Krsteska, A. (2013). Challenges of Sports Facilities and Projects Management in the XXI Century. *Sport - Science & Practice*, 3(2), 59-77.
- Dugalić, S., & Lazarević, S. (2005). Cenovni miks, strategije i finansijska efikasnost sportskih objekata. *I Međunarodna konferencija Menadžment u sportu* (pp. 343-352). Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.
- Dugalić, S., & Lazarević, S. (2015). Specijalistička područja menadžmenta u sportu. 2 *Međ. naučna konferencija SINTEZA, Univerzitet Singidunum*, (pp. 339-344). Beograd. doi:10.15308/Synthesis-2015-339-344.
- Dugalić, S., & Lazarević, S. (2016a). The Impact of Celebrity Endorsement on Purchasing Habits. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 14(3), 435-446. doi:10.22190/FUPES1603435D.
- Dugalić, S., & Lazarević, S. (2016b). The Impact of Sports Manager Education on Sport Transition: An Exploratory Study. *1st Conference Sport, Recreation, Health; Proceedings*, (pp. 58-69). Belgrade.
- Dugalić, S., & Lazarević, S. (2016c). Obrazovanje sportskih menadžera u funkciji sticanja konkurentske prednost. *II Naučna konferencija ASPEKT, Zbornik*, (pp. 201-212). Beograd.
- Dugalić, S., & Sobek, M. (2013). Značaj franšize za sportski biznis. *IX Međunarodna konferencija Menadžment u sportu. Zbornik radova* (pp. 89-104). Beograd: Fakultet za menadžment u sportu. doi:10.13140/RG.2.1.1206.9522.
- Dugalić, S., Lazarević, S., & Sobek, M. (2012). Strategije finansiranja i ocena ulaganja u sport. *VIII Međunarodna konferencija Menadžment u sportu, Zbornik* (pp. 88-101). Beograd: Fakultet za menadžment u sportu i Olimpijski komitet Srbije.
- Đuričin, D., & Lončar, D. (2015). *Menadžment pomoću projekata*. Beograd: CID, Ekonomski fakultet, Univerzitet Beograd.
- Eric, C., Schwarz, E., Hall, S. A., & Shibli, S. (2010). *Sport Facility Operation Management*. Oxford, UK: Elsevier.
- European Association for Sport Management. (2017, april 12). Retrieved from www.easm.net/
- Evropski savet. (1985). Evropska konvencija o nasilju i nedoličnom ponašanju gledalaca na sportskim priredbama, posebno na fudbalskim utakmicama.
- Farmer, J. P., Mulrooney, A. L., & Ammon, R. (1996). *Sport Facility Planning and Management*. Morgantown: FIT Inc.
- Ferrand, A., & Pages, M. (1999). Image management in sport. *European Journal of Marketing*, 33(3-4), 387-401.
- Filips arena, SAD. (2017, novembar 1). Retrieved from <http://www.philipsarena.com/arena-info>
- Fried, G. (2015). *Managing sport facilities, 3d ed*. USA: Human Kinetics.
- Fudbalski klub Crvena Zvezda, Stadion. (2017, novembar 1). Retrieved from <http://www.crvenazvezdafk.com/sr/pages/details/7/Stadion>
- Fudbalski klub Partizan, Stadion. (2017, oktobar 31). *Stadion*. Retrieved from <http://www.sr.partizan.rs/klub-info/stadion/>

- Gašović, M. (2009). *Marketing sportskih organizacija*. Beograd: IntermaNet.
- Gray, R. E., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 5(5), 695-702.
- Greenwell, T. C., Fink, J., & Pastore, D. (2002). Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience. *Sport Management Review*, 5(2), 129-148.
- Grupa autora. (1994). *Finansiranje vrhunskog sporta*. Beograd: Ministarstvo sporta i Ekonomski fakultet, Univerziteta Beograd.
- Grupa autora. (2004). Biznis plan i biznis program. U *Preduzetnički menadžment*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
- Hatch, J. M., & Schultz, M. (1997). Relationship between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 356-365.
- IEG Sponsorship Report. (2017, april 12). Retrieved from <http://www.sponsorship.com/Report/Topics.aspx>
- Jerković, I., & Dugalić, S. (2017). Komparativna analiza poslovanja arena u Evropi i Srbiji. *2nd Int. Conference Sport, Recreation & Health, Zbornik*, (pp. 386-394). Beograd.
- Kastratović, E. (2005). Menadžment u sportu. *Sport Mont*, 6-7, 165-169.
- Kombank arena. (2017, Oktobar 31). Retrieved from www.kombankarena.rs
- Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta. (2017, april 12). Retrieved from www.kapk.org/index.php
- Kotler, P., Keller, K. L., & Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Beograd: Mate.
- Kulyk, A., & Farrell, P. (2017, novembar 14). *The Ultimate Sports Road Trip*. Retrieved from www.thesportsroadtrip.com
- Lazarević, S., Dugalić, S., Milojević, A., Koropanovski, N., & Stanić, V. (2014). Unethical Forms of Behavior in Sports. *Unethical Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 12(2), 155-166.
- List of Sponsored Sports Stadiums. (2017, novembar 7). Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_sponsored_sports_stadiums
- Ljubojević, Č. (2001). *Menadžment i marketing u sportu*. Beograd: Želnid.
- Mašić, Z. (2006). *Menadžment sportskih objekata*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.
- Mercedes Benz Stadium. (2017, novembar 11). Retrieved from <http://mercedesbenzstadium.com/the-stadium/>
- Milislavljević, M., & Todorović, J. (2000). *Marketing strategija*. Beograd: CID. Ekonomski fakultet.
- Ministarstvo omladine i sporta, Predlog godišnjeg programa kojim se ostvaruje opšti interes u oblasti sporta kroz izgradnju, opremanje i održavanje sportskih objekata. (2017, novembar 8). Retrieved from http://www.paragraf.rs/obraci/Obrazac_3_-_Predlog_godisnjeg-programa_ID_2132.pdf

- Mitić, D., & Stojiljković, S. (2004). Rekreativna aktivnost penzionera. *Nova sportska praksa*, 1-2, 72-78.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*, 4th ed. USA: Human Kinetics.
- Nićin, Đ. (2005). Menadžment u fitnes klubovima. *I Konferencija Menadžment u sportu*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, Zbornik sažetaka.
- North American Society for Sport Management. (2017, april 12). Retrieved from Sport Management Programs: www.nassm.com/Programs/Academic/US
- Olimpijski komitet Srbije. (2017, april 12). *Osvajači medalja po igrama*. Retrieved from www.oks.org.rs/takmicenja/olimpijske-igre/letnje-olimpijske-igre/osvajaci-medalja-po-igrama
- Parkhouse, B. (2005). *The Management of Sport: Its Foundation & Application*. NY: Mc Graw Hill.
- Parks, B. J., Zanger, B. R., & Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management*, 2nd ed. Champaign IL: HK Publishers.
- Petković, M. (2003). *Organizaciono ponašanje*. CID, Ekonomski fakultet, Univerziteta Beograd.
- Petrović, K. (2006). *Biznis plan za osnivanje fitnes centra*. Beograd: VŠST.
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2013). *Fundamentals of Sports Marketing*. Morgantown: FIT.
- Pravilnik o bližim uslovima za obavljanje sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti. (2017). Uslovi u pogledu prostora, odnosno opreme, Sl. Glasnik RS, br. 17.
- Pravilnik o listi stručnih, akademskih i naučnih naziva. (2015). Sl. Glasnik RS, br. 100.
- Pravilnik o nacionalnoj kategorizaciji sportskih objekata. (2013). Sl. Glasnik RS, br. 103.
- Pravilnik o nadzoru nad stručnim radom u oblasti sporta. (2011). Sl. Glasnik RS, br. 92.
- Pravilnik o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja. (2013). Sl. Glasnik RS, br. 7.
- Pravilnik o uslovima za obavljanje sportskih delatnosti. (2013). Sl. Glasnik RS, br. 63.
- Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja. (1989). *Udruženje banaka Jugoslavije*.
- Quester, P. (1997). Sponsorship returns: the value of naming rights. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(3), 101-108, <https://doi.org/10.1108/eb046540>.
- Raič, A. (1999). *Osnove sportskog menadžmenta*. Beograd: Sportska akademija.
- Raič, A. (2006). Sportski menadžment kao profesija i kao nauka. *II Međunarodna konferencija Menadžment u sportu, Proceeding* (pp. 17-24). Beograd: Fakultet za menadžment.
- Raič, A., & Maksimović, N. (2011). *Sportski menadžment*. N. Sad: Univerzitet u N. Sadu, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
- Republički zavod za statistiku. (2000). Statistički godišnjak Jugoslavije.

- Republički zavod za statistiku. (2001). Statistički godišnjak Srbije i Crne Gore.
- Republički zavod za statistiku. (2003). Statistički godišnjak Srbije.
- Republički zavod za statistiku. (2010). Statistički godišnjak Srbije.
- Republički zavod za statistiku. (2015). Statistički godišnjak Srbije.
- Republički zavod za statistiku. (2016). Statistički godišnjak Srbije.
- Smith, A. (2005). Reimagining the City: the Value of Sport Initiatives. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 217-236.
- Smith, A., & Stewart, B. (1999). *Sports Management: A Guide to Professional Practice*. Sydney, AUS: Allen & Unwin.
- Spengler, J., Connaughton, D., & Pittman, A. (2006). *Risk Management in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Strategija razvoja sporta u RS 2014-2018. (2015). Sl. Glasnik RS, br. 1.
- Štula, N. (2007). Idealna rešenja projektovanja i poslovanja sportskih objekata na primeru Saitama Super Arene, Japan. *Nova sportska praksa*, 1-2, 67-74.
- Šurbatović, J. (2014). *Menadžment u sportu*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- The Old Trafford. (2017, Oktobar 31). *The Manchester United*. Retrieved from www.manutd.com/The-Old-Trafford.
- Theorodakis, I., Laios, A., Kostopoulos, P., Alexopoulos, P., & Mourtzios, C. (2014). Service Quality and Customer Satisfaction in Tennis Clubs. In V. Koprivica, *Sports Facilities - Crisis and Consequences - SPOFA 14*. Belgrade: Faculty of Sport and Physical Education.
- Todorović, J., Đuričin, D., & Janošević, S. (2000). *Strategijski menadžment*. Beograd: IZIT.
- Tomić, M. (1999). *Marketing u sportu*. Beograd: Astimbo.
- Tufegdžija, M. (2012). *Menadžment sportskih objekata i događaja*. Banja Luka: Evropski defendologija centar.
- UEFA. (2017, april 12). *Guide to Quality Stadiums*. Retrieved from www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/competitions/General/01/74/38/69/1743869_DOWNLOAD.pdf
- UEFA, Stadium Infrastructure Regulations. (2010, Oktobar 31). Retrieved from www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/Stadium&Security/
- Vunjak, N. (2002). *Finansijski menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Wagner, J. (2000). Model of estetic value in the servscape. In A. T. Swartz, *Handbook: Services Marketing & Management* (pp. 60-85). Sage.
- Wakelfield, K., Blodgett, L. J., & Blodgett, H. G. (1996). The effect of the servicescape on customer's behavioural intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 57-71.
- World Stadiums. (2017, novembar 1). Retrieved from <http://www.worldstadiums.com/>
- Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu. (2015). Sl. Glasnik RS, br. 91.

Zakon o računovodstvu. (2013). Sl. Glasnik RS, br. 62.

Zakon o sportu. (2016). VII Sportski objekti, Sl. Glasnik RS, br. 10.

Zakon o sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja gledalaca na sportskim priredbama. (2013). Sl. Glasnik RS, br. 104.

Zakon o visokom obrazovanju. (2016). Sl. Glasnik RS, br. 87.

Zavod za sport i medicinu sporta RS. (2017, novembar 11). Retrieved from <http://www.rzsport.gov.rs/>

Slika preuzeta sa: <https://cmgajcbusiness.files.wordpress.com/2015/08/0820-night-aerial.jpg>



Popis slika

Slika 1. Objekti za fizičku kulturu u SCG: Zatvoreni tereni, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 400).....	15
Slika 2. Objekti za fizičku kulturu u SCG: Otvoreni tereni, isti izvor	15
Slika 3. Zahtevane i poželjne dimenzije fudbalskog stadiona	20
Slika 4. Stadion FK C. Zvezda, (Beograd, Srbija).....	21
Slika 5. Stadion JNA (FK Partizan, Beograd, Srbija).....	22
Slika 6. Pozicija stadiona Old Trafford (FK Mančester Junajted-a)	23
Slika 7. Saitama super arena, arhitektonska rešenja pokretnih blokova.	33
Slika 8. Namena i kapacitet sistema pokretnih blokova Saitama super arene - stadion.....	34
Slika 9. Namena i kapacitet pokretnog bloka Saitama super arene – glavna arena.	34
Slika 10. Namena i kapacitet društvene arene u sastavu Saitama super arene.....	34
Slika 11. Namena i kapacitet dvorane Saitama super arene.....	35
Slika 12. Broj klubova i sportista u Srbiji (Republički zavod za statistiku, 2001).....	44
Slika 13. Raspored terena za igru i tribina (Filips arena, SAD, 2017).....	68
Slika 14. Poluotvorena tribina stadiona Rajko Mitić, zapad (Fudbalski klub Crvena Zvezda, Stadion, 2017), Beograd	71
Slika 15. Raspored zatvorenih tribina, (Kombank arena, 2017), Beograd.....	71
Slika 16. Promotivni LED ekrani između nivoa, rotacioni pano i natpisi pored terena i kod klupe za igrače, natpis iznad tunela i na centralnom semaforu (Filips arena, SAD, 2017)	75
Slika 17. Izgled Beogradske arene, Srbija, (Kombank arena, 2017).....	77
Slika 18. Ostvarene investicije po karakteru izgradnje, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 172).....	93
Slika 19. Zaposlenost u sektoru sporta u odnosu na republiku i prema regionima	95
Slika 20. Struktura prihoda: umetnost, zabava rekreacija, 2014, (Republički zavod za statistiku, 2016, str. 160).....	95
Slika 21. Izvori finansiranja investicija u sportskim, kulturnim i sl aktivnostima, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 174).....	107
Slika 22. Primer opremljenosti fitnes centra namenjenog sportistima i lokalnom stanovništvu ..	120
Slika 23. Potencijalni korisnici fitnes centara (1. podatak izražava M, a 2. Ž populaciju), (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b)	142
Slika 24. Izgled i bodovna vrednost Mercedes Benz stadiona, prema USRT metodologiji, (Mercedes Benz Stadium, 2017).....	162
Slika 25. Organizaciona struktura Beogradske - Kombank arene – sektori i službe sa posebnim osvrtom na Službu tehničkih poslova (Izvor: Beogradska arena 2017.)	187
Slika 26. Organizaciona šema podele rada u fitnes centru.....	191
Slika 27. Šema funkcionalne podele upravljanja i lanca komandovanja u fitnes centru	192
Slika 28. Stratejske opcije (Milisavljević & Todorović, 2000, str. 459).....	233
Slika 29. Prelomna tačka, minimalni obim prodaje ulaznica i minimalna prodajna cena.....	234
Slika 30. PIMS Paradigma konkurentne strategije (Milisavljević & Todorović, 2000, str. 464) ..	236
Slika 31. PERT Cost metod: primer upravljanja sportskim događajem.....	238

Popis tabela

Tabela 1. Sportske dvorane, vrste građevina i vrste radova, 2012–14, (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 289)	16
Tabela 2. Vrednost spoljno-trgovinske razmene u sektoru Umetnost, zabava i rekreacija, po klasifikaciji delatnosti, i pokrivenost uvoza izvozom, 2012–2014. (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 315-316)	46
Tabela 3. Situacioni pokazatelji infrastrukture i dr. resursa sporta, (Republički zavod za statistiku, 2003)	49
Tabela 4. Primer SWOT analize nekih grana sporta (Dugalić, 2005a).....	50
Tabela 5. SWOT analiza, komparativni prikaz sportskih grana i objekata.	50
Tabela 6. Vrednost izvršenih građevinskih radova u sportu; u 000 RSD, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 268).....	56
Tabela 7. Završeni građevinski objekti u sportu, u proteklom periodu, (Republički zavod za statistiku, 2001, str. 270).....	56
Tabela 8. Ukupne ostvarene investicije u osnovne fondove po tehničkoj strukturi, delatnosti i sedištu investitora, Sportske, zabavne i rekreativne delatnosti, u mil. RSD, 2013 (Republički zavod za statistiku, 2015, str. 168).....	57
Tabela 9. Ostvarene investicije prema tehničkoj strukturi, karakteru izgradnje, nameni i lokaciji, Sportske, zabavne i rekreativne delatnosti, u 2013, u mil. RSD (isto, str. 173)	57
Tabela 10. Isplate za investicije po izvorima finansiranja, Sportske, zabavne i rekreativne delatnosti, 2013, u mil. RSD, (isto, str. 176)	57
Tabela 11. Struktura i obračun prihoda za fitnes centar, primer (Petrović, 2006)	102
Tabela 12. Specifikacija investicija u osnovna sredstva za fitnes centar	104
Tabela 13. Obračun potrebnih investicija u obrtna sredstva za fitnes centar	105
Tabela 14. Struktura izvora finansiranja za sportsku investiciju	108
Tabela 15. Model obračuna priliva i odliva u sportskom projektu (Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, 1989), (Dugalić, Lazarević, & Sobek, 2012)	110
Tabela 16. Ekonomski tok projekta, primer 1	111
Tabela 17. Ekonomski tok projekta, primer 2	112
Tabela 18. Finansijski tok projekta	113
Tabela 19. Model obračuna gotovinskog toka sportske investicije (računski i uz pomoć finansijskih tablica), (Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, 1989).....	114
Tabela 20. Obračun roka povraćaja sportskog projekta, primer 1	115
Tabela 21. Obračun roka povraćaja sportske investicije, primer 2	115
Tabela 22 Kapitalizacija vrednosti u sportskom projektu (Dugalić, 2005b, str. 176)	115
Tabela 23 Model obračuna neto sadašnje vrednosti sportskog projekta (Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, 1989).....	116
Tabela 24. Obračun relativne sadašnje vrednosti sportskog projekta	116
Tabela 25. Model obračuna interne stope prinosa sportskog projekta, uz pomoć računskog modela i finansijskih tablica (Priručnik za primenu zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, 1989).....	117
Tabela 26. Primer obračuna kamatne stope (interne stope rentabilnosti) koju sportski projekat može da podnese ukoliko se u celosti finansira iz kredita (metod interpolacije).....	117
Tabela 27. Komparativna ocena alternativnih investicionih opcija	118
Tabela 28. Komparativna analiza parametara ocene kod alternativnih ulaganja u sport	119

Tabela 29. Struktura asortimana i projektovanje prihoda za fitnes centar iz primera	123
Tabela 30. Planiranje prihoda i rashoda i sastavljanje probnog bilansa uspeha.....	124
Tabela 31. Obračun materijalnih troškova za sportski objekat	125
Tabela 32. Obračun amortizacije za sportski objekat	125
Tabela 33. Primer obračuna potrebnog broja zaposlenih, kvalifikacione strukture i obračun plata za fitnes centar	126
Tabela 34. Karakteristike fitnes centara, ocena prema preferencijama korisnika	141
Tabela 35. Evidentiranje i obrada rizika putem jačine uticaja i frekvencije ponavljanja.....	207
Tabela 36. Sportski proizvodi u Srbiji u fazama životnog ciklusa (Dugalić, Menadžment sportskih objekata, 2007b).....	235
Tabela 37. Operativni program sportskog događaja: mrežno planiranje, modeli CPM i PERT	237
Tabela 38. Aktivnosti, vremena i troškovi, PERT Cost metod upravljanja sportskim događajem	238



CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

005:796/799
725.8

ДУГАЛИЋ, Сретенка, 1961-
Upravljanje sportskim objektima / Sretenka Dugalić. - Beograd :
Univerzitet Singidunum, 2017 (Loznica : Mobid). - ilustr. - XII, 252 str. ;
25 cm

Tiraž 400. - Bibliografija: str. 243-249.

ISBN 978-86-7912-667-2

a) Спортски менаџмент b) Спортски објекти - Управљање
COBISS.SR-ID 253921548

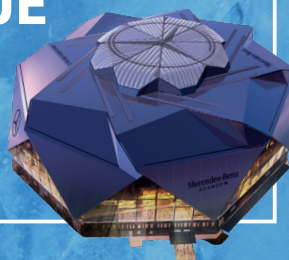
© 2017.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Sretenka Dugalić

UPRAVLJANJE SPORTSKIM OBJEKTIMA



Menadžment sportskih objekata, kao specijalističko područje menadžmenta u sportu, ima za cilj da se u svetlu potreba sportskih organizacija za adekvatnom materijalno-tehničkom bazom, potrebnom za pripremu i ostvarenje sportskog rezultata, definišu zahtevane preduzetničke, finansijske, marketinške, upravljačke i projektne dimenzije, u procesu kreiranja strategija. Samo tako može nastati krajnji rezultat koji bi zadovoljio očekivanja svih korisnika u sistemu sporta: publike, sportista, vlasnika, njihovih profesionalnih upravljača, investitora, zakupaca, sponzora, kreditora, države i dr. interesenata.