



ANALIZA EKONOMSKE OPRAVDANOSTI INVESTIRANJA U SPORTSKI OBJEKAT ANALYSIS OF ECONOMIC JUSTIFICATION OF INVESTMENT IN A SPORT HALL

Milisav Miljanić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U ovom radu prikazani su osnovni koncepti investiranja i upravljanja projektom kroz primer izgradnje i adaptacije sportskog objekta. Inicijalno će biti obrađen teorijski pristup standardan u postupku investiranja. Nakon toga biće prikazana praktična primena prethodno izloženog plana investicija kroz statičke i dinamičke metode.

Ključne reči: *Investicije, opravdanost, kapital*

Abstract – In this paper, through the example of the construction and adaptation of a sports facility, the basic concepts of investment and project management are presented. Initially, the theoretical approach standard in the investment process will be observed. After that, the practical application of the previously exposed investment plan through static and dynamic methods will be presented.

Keywords: *Investment, justification, capital budgeting*

1. UVOD

Investicije su osnovni uslov i sredstvo realizacije razvoja svakog društva i preduzeća. Da bi realizovalo kontinuiran proces svog razvoja svako preduzeće mora da investira, da ulaže sopstvena i/ili pozajmljena sredstva, da odlaže moguću potrošnju u sadašnjosti, da bi obezbedilo sebi novu potrošnju i nova ulaganja u budućnosti.

Problematika planiranja i realizacije investicija spada u esencijalne probleme razvoja svakog društveno-ekonomskog sistema. Na taj način je svako preduzeće prinuđeno da akumulira sredstva i da ih investira, jer investiranje predstavlja jedini način realizacije ciljeva razvoja. Investiranje predstavlja krajnju fazu procesa razvoja kojom se realizuju planirani razvojni ciljevi, a time i celokupan razvoj. Investicije predstavljaju neophodnost, jer dalji razvoj svakog preduzeća zavisi direktno od dobrog planiranja i efikasne realizacije investicija, odnosno od efikasnog upravljanja procesom investiranja. Preduzeće najpre definiše ciljeva razvoja kroz svoju razvojnu politiku, zatim izrađuje odgovarajući plan razvoja, nakon čega dolazi investiranje, koje obezbeđuje realizaciju planiranih razvojnih ciljeva. Predmet istraživanja u ovom radu su osnovni principi menadžmenta u sportu i upravljanje sportskim objektom, kao i predstavljanje i primena opšteprihvaćene metodologije za evaluaciju efikasnosti dugoročnog ulaganja u sportski objekat, sa aspekta individualnog investitora.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Jelena Demko Rihter.

2. OSNOVNE ODREDNICE SPORTSKE INDUSTRIJE

2.1. Finansijsko planiranje u sportskoj industriji

Sport kao industrija je prilika za pojedince da spoje interes za sport i neke druge aktivnosti. Menadžer sportskog objekta ima pravo odlučivanja i snosi odgovornost za troškove, prihode i rezultat poslovanja. Za sportska takmičenja poželjno je izraditi fleksibilni budžet i planske kalkulacije koje su osnov menadžmentu za ocenu uspešnosti sportskog takmičenja sa ekonomskog stanovišta. Fleksibilni budžet kao jedan od modaliteta finansiranja se izrađuje pre početka sportskog takmičenja, najčešće u formi master plana. Na kraju takmičenja kada je poznat ishod sastavlja se izveštaj o izvršenju plana sportskog takmičenja, utvrđuju se odstupanja i vrši njihova analiza. Naime, upoređivanje ostvarenih performansi sa budžetiranim stavkama statičnog budžeta može dati zadovoljavajuće rezultate samo ako ostvareni nivo aktivnosti ne odstupa bitno od budžetiranih iznosa ili ako se performanse mere isključivo pomoću izvedenih pokazatelja kao što je bruto ili neto dobit.

2.2. Segmenti i trendovi globalne sportske industrije

Sportska industrija podrazumeva različite proizvode ili usluge koji su povezani sa sportom i nude se kupcima, odnosno korisnicima. Prvenstveno to su proizvodnja i prodaja usluga i ideja, a zatim i robe, kroz raznovrsne aktivnosti vezane za unapređenje sportske organizacije i njenog rada i funkcionisanja.

Sport se praktično razvio u svojevrsnu i specifičnu industriju, odnosno privrednu granu i to je jedan od razloga što je sportska industrija i postala, pogotovo u zapadnom svetu, sinonim za današnji sport. Može se reći da je sport (sportske aktivnosti) koga izučava teorija sporta i sportskog treninga, samo sredstvo koje koristi sportska industrija.

Industrija sporta je sastavni deo nacionalnih ekonomija i usko je povezana sa proizvodnjom, promocijom i marketingom sportske opreme i usluga, kao i sa organizovanjem sportskih događaja, sponzorstva u sportu itd. Ona kao cilj ima pre svega maksimiziranje profita. Imajući u vidu da je u osnovi industrije sporta ipak sportska aktivnost, a samim tim i filozofija sporta, neophodno se nameće potreba specifičnog menadžmenta koji obuhvata biznis, ali i sport.

2.3. Vrednost sportske industrije u svetu i u Srbiji

Sport je važan ekonomski sektor u Evropskoj uniji, sa udelom u nacionalnim ekonomijama, koji je uporediv sa poljoprivredom, šumarstvom i ribarstvom zajedno. Sportski događaji i sportske ličnosti, predstavljaju ključne faktore uticaja na poboljšanje imidža država na

globalnom nivou, dok istovremeno i industrija sporta raste kao posledica uloženi napa u područje sporta.

Srbija, a to važi i za bivšu Jugoslaviju, je u sportskom smislu u velikom broju kolektivnih, pa i individualnih sportova, sportska velesila. Svedoci smo jedne paradoksalne činjenice: da smo zemlja sa izuzetno razvijenim sportskim rezultatima (u klupskom, reprezentativnom i individualnom sportu), a da je sportska industrija na ovim prostorima još na početnom nivou svog razvoja.

I pored toga, marketing u sportu, posebno u profesionalnom sportu, nije dovoljno razvijen, da bi bio uporediv sa marketingom sportske industrije u najrazvijenijim sportskim zemljama u svetu, pre svega u SAD i Zapadnoj Evropi [1].

2.4. Izvori finansiranja u sportskoj industriji

Izvori finansiranja u sportskoj industriji :

- Članarine

U neprofitnom sektoru, učešće u organizovanom sportu i rekreaciji obično zahteva da pojedinac bude član sportskog kluba ili udruženja. Sportski klubovi i udruženja postoje sa ciljem organizovanja aktivnosti, događaja, programa za svoje članove. Škole takođe obezbeđuju sport i rekreaciju za svoje učenike. Članarine se naplaćuju i u profitno orijentisanim sportskim klubovima.

- Naknada za učešće u sportskim događajima

Sportske i rekreativne manifestacije, bez obzira da li su organizovane sa ciljem ostvarenja profita, uglavnom zahtevaju od učesnika da plate naknadu za učešće. Naknade za učešće su postavljene tako da se iz njih mogu prokriti svi troškovi realizacije nekog sportskog događaja.

- Prikupljanje sredstava

Sredstva se prikupljaju kako bi se platili troškovi međudržavnih putovanja reprezentativnih timova ili finansirali novi građevinski projekti.

- Državna bespovratna sredstva

Mnoge neprofitne sportske organizacije u velikoj meri zavise od iznosa i raspoloživosti bespovratnih sredstava države. Sredstva se najčešće usmeravaju za pokriće troškova povezanih sa razvojem sporta i rekreacije, ili povećanjem pristupa stanovništva sportskim sadržajima i objektima.

- Sponzorstva

Sponzorstvo može biti uobičajeni i značajan izvor sredstava sportske organizacije. Tipični načini na koje sportske organizacije zarađuju prihode od sponzora uključuju izlaganje logotipa sponzora: na bilbordima i/ili na košuljama igrača, u publikacijama i/ili štampanim materijalima koje proizvodi sportska organizacija, na web stranici sportskih organizacija (ako ga imaju).

- Prodaja brendiranih artikala

Neprofitne organizacije imaju pravo da prodaju brendirane sportske artikale pod uslovom da se taj prihod iskoristi za unapređivanje sportskih objekata i usluga za svoje članove. Predmeti koji se obično prodaju uključuju sportsku odeću i opremu, hranu i piće, kao priručnike za trenere.

- Iznajmljivanje objekata

Za organizacije koje poseduju sportske objekte, prihodi od izdavanja bogu biti značajan deo ukupnih prihoda.

- Prihodi od kamata

Za one sportske organizacije koje imaju finansijski suficit, dodatni prihodi od kamata mogu da se ostvare i po osnovu oročavanja sredstava u bankama.

2.5. Vlasnička struktura sportskih klubova

Vlasništvo nad sportskim organizacijama može biti:

1. privatno vlasništvo pojedinca,
2. jedan ili više investitora imaju upravljački paket i klub se nalazi na berzi,
3. klubom upravljaju udruženja članova (navijači). U Severnoj Americi vlasnička struktura nad sportskim klubovima je isključivo u rukama privatnih lica, uključujući sve klubove koji se takmiče u profesionalnim ligama (NBA, NFL, NHL, MLB) kao i veći deo timova koji se takmiče u univerzitetskim ligama. U Evropi, vlasnička struktura fudbalskih klubova nalazi se pod kontrolom privatnih lica ili udruženja čije je poslovanje pod nadzorom krovnih organizacija kao što je UEFA.

Finansiranje sportske industrije mnogo zavisi od visine poreza koje svaki sportista ili sportska organizacija imaju obavezu da plate državnim organima zemlje u kojoj rade. U Srbiji stopa poreza na prihode sportista i sportskih radnika iznosi 20%.

2.6. Uticaj COVID-19 pandemije na globalnu sportsku industriju

Uslud širenja Covid-19 virusa, radi zaštite zdravlja sportista, gledalaca i svih ostalih aktera, veliki broj sportskih događaja i utakmica (bilo na međunarodnom, regionalnom i/ili nacionalnom nivou) je odložen ili otkazan. Svaki element sporta je pogođen, počev od sportista, timova i liga, do sponzorstava, sportske maloprodaje i medijskog izveštavanja.

Sportska dešavanja širom sveta su se odlagala ili otkazivala u cilju sprečavanja širenja koronavirusa. Mnogobrojni nacionalni fudbalski savezi suspendovali su svoje profesionalne sezone 2019/2020. i nisu proglašavali pobjednika, tako je UEFA odložila EURO 2020. do leta 2021. godine, dok je Formula 1 odložila brojne trke u 2019. i 2020. godini. Slično tome, poznati teniski turnir Vimbldon je otkazan prvi put od 1945. godine, a Međunarodni olimpijski komitet odlučio je da odloži Olimpijske igre planirane da se održe u Tokiju 2020. godine i pomere za leto 2021. godine.

3. MENADŽMENT SPORTSKIH OBJEKATA

3.1. Osnovne vrste sportskih objekata

Najznačajniji materijalni resurs sistema sporta predstavljaju sportski objekti. Oni svojom strukturom, planiranom namenom i funkcionalnim statusom određuju, u velikoj meri, plansko-programsku orijentaciju kod izrade sportskih programa na svim nivoima organizovanja. Među sportskim objektima posebno mesto zauzimaju sportski centri kao višenamenski građevinski kompleksi koji, pružanjem usluga na tržištu, omogućavaju da se obezbede uslovi za bavljenje različitim sportskim aktivnostima (takmičarski sport, rekreativni sport, školski

sport) i za različite kategorije korisnika (deca, omladina, odrasli, osobe sa posebnim potrebama). Pod sportskim objektima danas podrazumevamo čvrste građevine i prateće ravne površine koje se koriste za postizanje sportskog rezultata u cilju isporuke satisfakcije posetiocima sportskog događaja [2]. Zakon o sportu Republike Srbije [3] u članu 53. definiše: "Sportski objekat je građevina, odnosno prostor (građevinski objekat, odnosno njegov deo ili uređena površina), namenjen za sportske aktivnosti, koji može da ima prateći prostor (sanitarni, garderobni, spremišni, gledališni i drugi) i ugrađenu opremu (građevinsku i sportsku)." Sportski objekat je prostor u/na kojem se realizuje sportska aktivnost.

Sportski objekti mogu sadržati jedno ili više igrališta – vežbališta, glavne i pomoćne terene; prateće sadržaje poput svlačionica, ekonomata, magacina, ambulante, prostorije za službena lica, administraciju, teretane, saune, solarijume, sale za masažu; zatim prostor za publiku – gledalište sa pratećim prostorima; prostore za odmor i rekreaciju, učenje; kao i odgovarajuće komunikacije: hodnici, prilazi, prolazi, liftovi, parkinzi i dr. U okviru savremenih sportskih objekata, kao što su fudbalski stadioni, multifunkcionalne arene i slično, sve češće se pojavljuju komercijalni ili poslovni prostori koji se najčešće rentiraju drugim licima i predstavljaju značajan izvor prihoda u funkciji racionalnog upravljanja i poslovanja (pokrivanje troškova održavanja, osiguranja i eksploatacije sportskog objekta).

Javni sportski tereni, u smislu pomenutog zakona, jesu posebno uređene površine namenjene za određene sportske aktivnosti (trim staze, planinarske staze, skijaški tereni, biciklističke staze, plaže i sl.), dostupne građanima pod jednakim uslovima.

3.2. Uloga menadžmenta u planiranju i izgradnji sportskog objekta

Menadžment sportskih objekata se bavi izučavanjem raznih aspekata formi vlasništva, modela upravljanja sportskim objektima i problematikom njihovog projektovanja, izgradnje i poslovanja. Potreba za izučavanjem vođenja projekata u sportu nametnuta je prvenstveno zahtevima ekonomičnosti i savremenih oblika finansiranja sporta. Prvobitni sportski objekti nekada su služili za održavanje vojne spremnosti i za zabavu plemića, ali su postepeno postali preteča današnjih sportskih kompleksa namenjenih svim slojevima društva. Na početku 21. veka povećale su se potrebe za uslugama koje su povezane sa slobodnim vremenom, a shodno tome i potrebe za stvaranjem sportsko-rekreativnih kompleksa. Zato je od presudne važnosti da menadžeri objekata poseduju vizionarske sposobnosti kada je reč o anticipiranju želja i potreba potencijalnih korisnika.

3.3. Finansiranje izgradnje i funkcionisanje sportskog objekta

Finansiranje izgradnje i tekućeg poslovanja sportskog objekta je kompleksna oblast koja obuhvata brojne rizike, pre svega finansijske, ali treba imati u vidu i preduzetničke i bezbednosne rizike [4].

Probleme dobro znaju mnoge zajednice i sportski klubovi: postojeći sportski objekti zahtevaju radove na renoviranju dok u državnim budžetu nema dovoljno sredstava za te namene. Postoje različite mogućnosti za finansiranje

izgradnje ili renoviranja ovakve vrste projekta, ali one zahtevaju detaljno planiranje i dugo vreme pripreme. Zbog toga je još važnije da sve uključene strane – administracija, korisnici i predstavnici države i organa lokalne samouprave budu uključeni u planske aktivnosti kako bi finansiranje bilo moguće. U mnogim oblastima budućnost sportskih objekata je neizvesna jer im je hitno potrebno renoviranje ili ne postoji infrastruktura ili je potrebna izgradnja novog objekta. Ograničavajući faktor u oba slučaja može biti nedostatak finansijskih sredstava. Istovremeno, moderni i funkcionalni sportski sadržaji izuzetno su važni za gradove i društvene zajednice. Sportske aktivnosti poboljšavaju zdravlje stanovništva, sportski klubovi obezbeđuju dodatnu društvenu vrednost za sve i moderni sportski centri su dobra reklama za mnoge društvene zajednice – posebno kada sportisti mogu da ih koriste i da se u njima održavaju važna sportska takmičenja.

3.4. Vlasništvo i rukovođenje sportskim objektom

Rukovođenje sportskim objektom predstavlja proces uticanja na zaposlene da sa entuzijazmom izvršavaju postavljene zadatke u funkciji zadovoljenja zahteva korisnika i društva. Menadžer sportskog objekta mora da vlada i sportskim i poslovnim znanjima i veštinama i mora da poseduje osobine savremenog lidera.

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

4. OSNOVNE AKTIVNOSTI U PROCESU DONOŠENJA INVESTICIONE ODLUKE

4.1. Pojam investicija

Investicije, odnosno investiranje, predstavlja deo globalnog problema razvoja kao kontinuelnog procesa kojim svako društvo i svako preduzeće osigurava svoje buduće efikasno poslovanje. Investiranje dolazi kao završni čin celokupnog procesa, kojim se realizuju planirani razvojni ciljevi a time i celokupan razvoj. Svaka organizacija je prinuđena da investira, jer investiranje predstavlja jedini način realizacije ciljeva razvoja.

U literaturi je zastupljena podela na investicije u realnu aktivu, poput građevinskih objekata, opreme, postrojenja i sl., i koristi se termin kapitalne investicije (eng., „Capital Investment“ ili „Capital Expenditures (CAPEX)“), dok se termin portfolio investicije ili samo investicije (eng. „Investments“) koristi za ulaganja u finansijsku aktivu, tj. za različite finansijske instrumente na finansijskim tržištima [5].

4.2. Poslovno planiranje kao podloga u donošenju investicione odluke

Planiranje je aktivnost postavljanja ciljeva poslovnih subjekata te politika i strategija postizanja tih ciljeva, planiranje je izbor ciljeva, predviđanje rezultata i preduzimanje različitih metoda, alternativa i poslovnih odluka za postizanje postavljenih ciljeva.

Može se izvesti zaključak da je planiranje skup mera i aktivnosti menadžmenta usmerenih na ostvarivanje ciljeva poslovanja. Planiranje kao primarna funkcija menadžmenta predstavlja proces donošenja odluka pre započinjanja poslovne aktivnosti.

Osnovna funkcija menadžmenta jeste odlučivanje o budućim ciljevima i aktivnostima subjekta.

Ostale funkcije menadžmenta su potpora planiranju, jer bez planiranja nemoguće je dizajnirati organizaciju, odrediti aktivnosti za koje se moraju implementirati instrumenti kontrole, zaposliti novi subjekti i usavršavati znanja i veštine postojećih, odrediti stil vođenja i sl.

4.3. Opšteprihvaćene metodologije za ocenu opravdanosti investicionih ulaganja

1. Metodologija Svetske banke (Međunarodne banke za obnovu i razvoj)
2. UNIDO (Organizacija Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj) metodologija
3. Fond za razvoj Republike Srbije, Fond za razvoj Vojvodine
4. Tipičan američki model
5. Tipičan nemački model

4.4. Metode ocene efikasnosti investicija

Metode ocene efikasnosti ulaganja se razlikuju u zavisnosti od toga da li uvažavaju koncept vremenske vrednosti novca. Zavisno od vremena obuhvata efekata projekta, ova vrsta ocene može biti statička kada se projekat ocenjuje samo u jednoj tzv. reprezentativnoj godini (godina u veku projekta u kojoj je dostignut pun kapacitet proizvodnje, a obaveze prema izvorima finansiranja još uvek traju) i dinamička u celom veku projekta [2].

5. BIZNIS PLAN ZA ANALIZU OPRAVDANOSTI INVESTICIJE U IZGRADNJU SPORTSKOG OBJEKTA

U praktičnom delu master rada je primenjena UNIDO metodologija kojom se testira opravdanost investicionog ulaganja u izgradnju sportskog objekta, koji će ostvarivati prihode iznajmljivanjem terena u okviru objekta fizičkim i pravnim licima, pojedincima i grupama. Dodatni prihodi će se ostvarivati od ugostiteljskih usluga, odnosno radom kafe bara u sklopu sportskog objekta.

Detaljnou razradom tržišnog, operativnog i finansijskog dela biznis plana, sa posebnim akcentom na statičke i dinamičke metode ocene efikasnosti dugoročnog ulaganja, se došlo do zaključka o opravdanosti investicije za realizaciju.

Analiza osetljivosti projekta na dva negativna scenarija – pad prihoda i porast materijalnih troškova poslovanja je pokazala da će projekat biti profitabilan i likvidan čak i u slučaju pada prihoda, odnosno porasta troškova poslovanja.

6. ZAKLJUČAK

Preduzeće koje teži promenama, usavršavanju, ulaganju u nove poduhvate i sl. mora da pristupi stvaranju određenog projekta, a kasnije i realizaciji istog. Projekat predstavlja složeni neponovljivi poslovni poduhvat koji se preduzima u budućnosti da bi se dostigli ciljevi u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima. U pripremi za realizaciju određenih poslovnih poduhvata i projekata pristupa se izradi različitih vrsta studija, čija je svrha da prikažu osnovne elemente nameravanog poduhvata i pruže podlogu različitim subjektima za odlučivanje o učešću u realizaciji programa.

Predmet biznis plana u ovom radu je izgradnja objekta namenjenog za izvođenje sportskih aktivnosti. Objekat predložen biznis planom u svom sklopu pored balon sale imaće i kafe bar i svlačionice.

Razlog izgradnje sportskog objekta jeste velika zainteresovanost dece za bavljenje košarkom, koja je nastala kao posledica uspeha koje ostvaruje košarkaška reprezentacija Srbije na globalnom nivou. Kao primaran razlog treba navesti tendenciju u očuvanju i poboljšanju zdravlja dece i odraslih.

Analiza efikasnosti investiranja u ovaj biznis pokazuje da je tržište prodaje i nabavke potpuno dokazano, da biznis ostvaruje dobre finansijske efekte, da biznis podnosi smanjenje iskorišćenja kapaciteta za prosečno 25% u svim godinama veka projekta, da biznis ostvaruje dobre finansijske efekte u slučaju pada prihoda (prodajnih cena) za 10%, porasta materijalnih troškova poslovanja za 10%, da je ISR veća od cene kapitala i kamatne stope na dugoročni kredit što predstavlja projekat prihvatljivim, da investitor ostvaruje povrat sredstava + oko 10% zarade u odnosu na uložena sredstva i da je biznis plan likvidan u celom životnom veku što znači da može izmiriti svoje obaveze u svakoj godini veka projekta.

7. LITERATURA

- [1] <https://umitrovic.wordpress.com/>
- [2] Dugalić, S. (2007). Značaj i tendencije upravljanja sportskim objektima. Nova sportska praksa, 3-4, 49-56.
- [3] Službeni glasnik RS br. 52/96.
- [4] Dugalić, S. (2003). Franšiza u sportskoj industriji. Nova trgovina, maj-avgust.
- [5] Zipovski, D. (2012). Investiciono odlučivanje, IP Rad, Beograd, str. 18.
- [6] Marić, B. (2017). Upravljanje investicijama, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.

Kratka biografija:



Milisav Miljanić rođen je 1995. godine u Novom Sadu. Onovne studije Inženjerskog menadžmenta je završio na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Master rad na temu „Analiza ekonomske opravdanosti investiranja u sportski objekat” iz oblasti investicionog menadžmenta odbranio je na Fakultetu tehničkih nauka u julu 2022. godine.