



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

DOKTORSKA DISARTACIJA

**Menadžment sportskih objekata u post
olimpijskom periodu u Grčkoj - nove
mogucnosti i rizici**

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

SADRŽAJ

I. UVOD	3
II.PREGLED LITERATURE	8
III.METOD ISTRAŽIVANJA	43
IV.REZULTATI ISTRAŽIVANJA NAPREDNE PRAKSE MENADŽMENTA SPORTSKIH CENTARA I MOGUĆNOSTI REVITALIZACIJE O.A.K.A.	53
1.Analiza najbolje prakse	53
2.Mogućnosti primene napredne prakse na O.A.K.A...	138
V.ZAKLJUČAK	239
Literatura	241-245

POGLAVLJE I

UVOD

I.1.Opšta pozadina istraživanja

Organizatori Olimpijskih igara nalaze se pred dva ključna problema na koja se odgovor može dobiti primenom benčmarkinga sa iskustvom ranijih Igara:

1)Hoće li krajnji, realni troškovi Igara premašiti prvobitno projektovani budžet?

2)Da li će se kasnija komercijalna eksploatacija izgrađene infrastrukture sportskih objekata isplatiti u periodu posle završetka Igara?

Savez poreskih obveznika UK nedavno je preduzeo istraživanje o tome kakve su perspektive rasta troškova priprema Olimpijskih igara 2012 u Londonu. Istraživanje je izvedeno postupkom benčmarkinga troškova Londonske olimpijade 2012 u aktuelnoj etapi njene pripreme, sa iskustvima Atinske olimpijade 2004 godine čiji su konačni troškovi višestruko nadmašili prvobitni budžet.

Projekt London 2012 je već skoro četiri puta premašio prvobitni budžet. Poreski obveznici se nadaju da konačni troškovi neće premašiti revidirani budžet od £9.35 milijardi. Ipak, postoji znatan broj zabrinjavajućih indikatora da će konačni račun Olimpijade porasti čak na £12.6 milijardi. Računica je sledeća:

Većina premašaja budžeta u pripremama Atinske olimpijade dogodila se tokom četvrte godine pre Igara. U 2000 godini budžet je imao svoj najveći skok od £840 miliona na £3.4 milijarde. U 2001 procena je porasla na £4.4 milijarde što je činilo 29 procentni porast revidiranog budžeta. Početni budžet Ainske olimpijade iznosio je £840 miliona. Konačni trošak narastao je na £4.4 milijarde, skoro pet puta preko početnog budžeta. Ako bi Londonska olimpijada ponovila ovaj tok rasta troškova finalni trošak Londonskih igara 2012 bi dostigao £12.6 milijardi.

Drugi krug povećanja troškova Atinske olimpijade najviše se pripisuje autoritetima Atine koji su izabrali da potroše više jer su bili suočeni sa kašnjenjem izgradnje sportskih arena i drugih objekata. Razlog kašnjenja je bio slab nadzor grčke Vlade nad završavanjem radova na realizaciji glavnih projekata.

Drugi od gore naznačenih problema je dugoročan i zahvata sistem menadžmenta sportskih objekata koji ostaju posle završetka Igara. Problem je pogotovo složen kada je reč o relativno maloj zemlji, kakva je Grčka.

Debata o isplativosti velikih sportskih objekata traje duži vremenski period i o toj temi postoji značajna literatura.

Najviše primedbi i različitih ocena javlja se ukoliko se sportski objekti posmatraju zasebno, kao pojedinačna preduzeća. U vezi sa problemom održivog funkcionisanja velikih sportskih objekata nakon Igara, ključna su pitanja koja moraju da dobiju rešenje su: ko će biti vlasnik pojedinih objekata posle Igara, ko će pokriti konverziju i operativne troškove kao i razmera u kojoj će objekti biti raspoloživi za sportsko korišćenje od

strane lokalnih zajednica, što će po sebi pomoći da se obezbedi da će objekti biti dobro održavani.

Širi pristup, koji se ima u vidu prilikom planiranja nastupa na konkursima gradova zainteresovanih za organizovanje Olimpijskih igara, zasniva se na društvenoj ostavštini (legacy) kojom Igre trajno doprinose lokalnoj i široj zajednici. Ostavština se može razumeti imajući u vidu objekte (venues) koji ostaju nakon završetka Igara, regeneracija lokalnog područja kao i širi benefiti gradu-domaćinu i zemlji u celini koji se od Igara očekuju.

(URL:http://epress.lib.uts.edu.au/dspace/bitstream/2100/439/1/risk_assessment_management_1.pdf)

1.2.Predmet, problem i cilj istraživanja

Predmet ovog istraživanja su olimpijski sportski centri u Grčkoj, posebno studija slučaja Olimpijskog sportskog centra Atine.

Problem na čije rešavanje je ovo istraživanje koncentrisano odnosi se na individualnu efektivnost i poslovnu efikasnost menadžmenta olimpijskih sportskih centara u Grčkoj, posebno Olimpijskog sportskog centra Atine.

Cilj koji ovo istraživanje sebi postavlja jeste nalaženje poboljšanih pravila menadžmenta olimpijskih sportskih centara u Grčkoj na osnovu poređenja - benčmarkinga - procesa aktivnosti i poslovanja Olimpijskog sportskog centra Atine sa dva slična olimpijska objekta - Olimpijskog parka u Minhenu i Olimpijskog parka u Sidneju.

I.3.Struktura disertacije

U II poglavlju data je analiza modela uprave sportskih centara, finansijska uprava i načini za samofinansiranje nekog sportskog centra. Takođe se analiziraju parametri za sastavljanje jednog biznis plana– Business Plan -.

Priloženi rad takođe obuhvata:

- Izradu strateškog plana za razvoj koji opisuje srednje dugoročne ciljeve, pravce i scenarije za razvoj O.A.K.A. na osnovu postojećeg stanja i predviđenih tokova.
- Izradu biznis plana (business plan) za najbolje iskorišćenje i upravljanje resursima O.A.K.A., i studiju o alternativnim investicijama i planovima za iskorišćavanje. Biznis plan, između ostalog, obuhvata i: Analizu najbolje prakse, analizu tržišta, analizu cene troškova, analizu finansiranja i analizu investiranja.

Cilj strateškog i biznis plana je da stvore pravila i sredstva za najbolje iskorišćenje resursa i perspektiva O.A.K.A. , ali i konkretne pravce za iskorišćavanje poslovnih prilika i investicija.

Zatim se analizira najbolja međunarodna praksa vezano za komercijalnu eksploataciju stadiona i Olimpijskih centara, kao i primena savremene tehnologije u vođenju i korišćenju stadiona.

U poglavlju III izloženi su koncepti benčmarkinga kao metoda analize na kojem se zasniva celina ovog istraživanja.

U poglavlju IV poredi se eksploatacija O.A.K.A. sa dva najpoznatija olimpijska sela, u Minhenu i u Sidneju. Na osnovu

ovog poglavlja se dodaju strategija i poslovni predlozi za razvoj O.A.K.A. Naposljetku, sledi analiza i finansijsko ocenjivanje predloženih planova i retrospektiva ovih predloga.

POGLAVLJE II

PREGLED LITERATURE

II.1. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE SPORTSKIM CENTRIMA

I organizacija i upravljanje su procedure kroz koje ljudi vrše planiranje, klasifikovanje, izbor zaposlenih, opremanje, rukovođenje i kontrolu poslova koje izvode drugi ljudi. Njihovi osnovni elementi su:

- Ciljevi tog rada
- Određeni postojeći izvori za njihovo postizanje
- Ljudska radna snaga angažovana da ih realizuje.

Filozofija upravljanja definiše broj zaposlenih i njihove kvalitete, pružene usluge, kao i vrstu i broj događaja koji se organizuju (Mulrooney i Farmer, 1995). Članovi uprave koji su angažovani za realizaciju programa i za usluživanje zaposlenih, opterećeni su mnogim obavezama i oni treba da imaju posebna znanja i sposobnosti da bi doneli zadovoljavajuće rezultate. Efikasnost procedure upravljanja privlači interesovanje investitora, sponzora, biznismena i ljubitelja sporta, što dovodi do odgovarajućeg porasta prihoda sportskog centra.

Uprkos činjenici da su im osnovne tačke iste, funkcionisanje sportskih centara se značajno razlikuje od funkcionisanja drugih preduzeća. Zbog toga, organizacija i uprava treba da se pažljivije ispituju.

II.1.1. FAKTORI KOJI UTIČU NA EFIKASNOST FUNKCIONISANJA JEDNOG SPORTSKOG CENTRA

Laventhol i Horwath (1989) podržavaju stav da efikasno funkcionisanje jednog sportskog centra zavisi od sledećih činilaca:

- A) od konstrukcije objekta
- B) filozofije uprave
- C) odnosa uprave, menadžera i zaposlenih
- D) tipa uprave i
- E) usluga koje se nude.

Kompletno funkcionisanje sportskog centra treba da se deli na isparcelisane aktivnosti kako bi se olakšalo planiranje procedura i sastavljanje pravila kojima će se rukovoditi. Primer takvih aktivnosti su: javni odnosi, bezbednost, održavanje i ostalo.

Studija Gare Plana (1985) je pokazala da osobe koje posećuju sportske centre, ne da bi pratile mečeve, već da bi trenirale, su obrazovanije i mlađe od nacionalnog proseka USA-e, zahtevnije u izboru prostora u kome vežbaju i imaju veće prihode od prosečnih. Ista studija je pokazala da su razlozi za prestanak odlazanja na ta mesta sledeći:

- Loša uprava
- Nedovoljan broj usluga

Kada osete da ih okolina ne zadovoljava bar 90% otići će. Zbog toga zaposleni treba da shvate filozofiju menadžmenta.

Filozofija menadžmenta upravlja radom i organizacijom sportskog centra. Ona treba da postavi strateške ciljeve, pravila i da stvori fiksne funkcionalne procedure u svim aktivnostima kojima je usmeren rad zaposlenih radi stvaranja

jedne prijatne, zdrave i bezbedne sredine za sve korisnike sportskog centra.

Detaljnije:

STRATEŠKI CILJEVI: ispoljavaju identitet uprave. Kako bi bili efikasni treba da:

- A) budu formulisani u pismenom obliku
- B) se odnose na sve zaposlene u sportskom centru
- C) usmeravaju aktivnosti zaposlenih koji rade za njih
- D) predstavljaju ciljeve zbog kojih postoje
- E) izražavaju načine na koje će biti postignuti.

(Thomson & Srickland. 1990)

PRAVILNICI: predstavljaju detaljniji nastavak formulacije strateških planova i osnovu za stvaranje funkcionalnih procedura u svakoj aktivnosti sportskog centra. Malrooney i Farmer (1995) opisuju pravilnik kao «jedan analitički opis načina delovanja koji je izabran iz mnoštva drugih načina na osnovu situacija koje preovladavaju da bi se usmerile i definisale postojeće i buduće odluke ». U njima se nalazi objašnjenje razloga svake odluke menadžmenta. Pošto je svaki sportski centar drugačijeg sastava (jedan bazen je u potpunosti drugačiji od jedne streljane) uprava treba da uzme u obzir određene pravilnike koji će obezbediti skladno funkcionisanje centara i usluživanje zaposlenih, sportista i posetilaca. Pravilnici se unapređuju sa iskustvom koje se stiče u toku godine i odnose se na sve aktivnosti koje se odigravaju u jednom sportskom centru.

Pravilnici su potrebni iz sledećih razloga (Avthinos 1999):

- Zbog brzog i tačnog informisanja onih osoba koje prvi put posećuju dati sportski centar

- Zbog koordinacije osoba koje posećuju centar
- Da bi u slučaju nezgode moglo da se dokaže da su preduzete sve neophodne mere za njeno sprečavanje.

Faktori koje treba uzeti u obzir su sledeći:

- Tip i veličina centra
- Raspoređenost vlasnika
- Struktura organizacije
- Zaposleni kadar
- Programi koji se realizuju
- Radno vreme
- Koliko osoba i na koji način može da ga koristi
- Obaveze i prava sportista i zaposlenih
- Procedure koje treba poštovati u slučaju nužde

STALNE FUNKCIONALNE STRUKTURE: to je jedan detaljan niz aktivnosti koje proističu iz pravilnika, i koje treba zaposleni da poštuju kako bi se izvršio svaki zadati posao. (Thomson i Srickland, 1990). Uprava treba da ohrabruje sve zaposlene u sportskom centru da učestvuju u definisanju, razradi i primeni ovih procedura. Za svaku novu aktivnost koju zada, uprava treba da formira odgovarajuće pravilnike i da odredi stalne funkcionalne procedure koje će se poštovati radi njihove uspešne realizacije. Konstantno usavršavanje i obuka kadra po pitanju primene pravilnika i stalnih funkcionalnih procedura povećavaju njihovu efikasnost, kao i nivo pruženih usluga.

Zakon N 2725/99 definiše obaveze uprave jednog sportskog centra onako kako su osmišljene uoči Olimpijskih igara, a one su sledeće:

- Izvršavanje dužnosti u skladu sa filozofijom i ciljevima zbog kojih je formiran sportski centar
- Izrada unutrašnjeg pravilnika centra
- Obezbeđivanje jedne zdrave, prijatne i bezbedne sredine za njihove korisnike
- Zadovoljenje potreba i želja klijenata
- Finansijsko održavanje objekta i opreme
- Izbor odgovarajućeg kadra i njegova obuka
- Planiranje i projekcija događaja koji će se odigrati
- Planiranje novih centara i programa
- Pregovori sa zakupodavcem i dobavljačima
- Sastavljanje budžeta i kontrola njegovog poštovanja
- Ocenjivanje učinka članova uprave
- Ubiranje profita iz njihovog rada
- Usluživanje zajednice u okviru koje funkcioniše

Uprava je odgovorna za izbor članova sportskog centra. Pravi izbor članova od predsednika do kurira je jedan suštinski faktor za funkcionisanje sportskog centra. U zavisnosti od potreba treba da se pronađu odgovarajuće osobe.

Dobra organizacija treba da obuhvata i jedan plan organizacije. U njemu se definišu odgovornosti osoba koje učestvuju u sportskom centru, kao i kanali za njihovu međusobnu komunikaciju. Veličina centra određuje i veličinu plana organizacije. Plan organizacije treba da bude praćen odgovarajućim opisima radnih mesta koji su prikazani u njemu. To su pismena objašnjenja ciljeva, dužnosti i odgovornosti svakog člana. Objašnjen je razlog zbog koga svako radno mesto postoji, koje poslove obavlja osoba koja je na datom radnom mestu, ko su joj pretpostavljeni, a ko podređeni članovi itd. Kada se ukaže potreba za angažovanjem neke osobe, opis radnog mesta se koristi kao osnova za formiranje kvalifikacija kandidata sa zahtevanim uslovima za dato radno mesto, i njih određuje direktni pretpostavljeni osobe koja će biti zaposlena.

Kvalifikacije koje neko treba da poseduje, treba da budu suštinske i poželjne za dato radno mesto.

Značajan faktor koji će uticati na finansijsku politiku sportskog centra, ali i na samofinansiranje je i upravljanje i održavanje prostorija centra.

Tip objekta, kapacitet, programi sa manifestacijama koje se tu održavaju i angažovani kadar zahtevaju pravilno upravljanje i organizaciju da ne bi došlo do porasta odgovarajućih troškova.

II.1.2. TIPOVI – MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM CENTRIMA I OBJEKTIMA

II.1.2.1. Uvod

Modeli upravljanja su se značajno izmenili poslednjih godina. U početku je postojao model gde je za kompletno upravljanje bila angažovana jedna osoba. Polako, sa razvijanjem preduzeća koja su imala komplikovanije uređenje koje je zahtevalo organizaciju na različitim nivoima, razvili su se novi tipovi upravljanja i preduzeća su usmerena ka modelu gde je uprava izdvojena na više nezavisnih sektora koji su ispostavljali izveštaje jednoj centralnoj upravi, a odluke više nije donosila jedna osoba već su one bile rezultat zbira odluka donesenih na različitim nivoima. Decentralizacija grupa za donošenje odluka je postala glavna osobina modernih preduzeća.

Dobra uprava predstavlja i prave osobe koje je čine. Značaj se pridaje osobama koje imaju aktuelne upravljačke i organizacione pozicije. U malim preduzećima koja imaju prostu strukturu, jedna osoba zauzima više pozicija. To se dešava zbog nedostatka poverenja kod Grka vlasnika sportskih centara prema ostalim članovima preduzeća.

Osim osoba koje će predstavljati jednu efikasnu upravu treba da postoji i vizija. Trebalo bi da postoje zadati ciljevi i da bude stvorena odgovarajuća kultura koja će pomoći organizaciji da napreduje.

U ovom poglavlju ćemo ispitati modele upravljanja i njihovu praktičnu namenu. Za glavnu literaturu kao izvor korist ćemo izdanja Stoner- Freeman-Gilbert (1998), Mintzberg

(1979) i Slacker (1997) za koje ćemo dati i odgovarajuće komentare. Glavna briga uprave je usklađivanje različitih sektora jednog objekta. Svi sektori treba da budu zadovoljeni i da se pružaju odgovarajući motivi kako bi dali od sebe maksimum svojih sposobnosti, tj. da bi klijenti bili zadovoljni. U početku bi trebalo da postoji nekakva hijerarhija. Postoje članovi uprave koji donose konačne odluke. Od tog dela pa na dalje počinje jezgro (operating core) koga čine zaposleni koji su uglavnom rukovodioci i treneri, strateški deo koga predstavlja menadžer, tehnički deo koga mogu činiti i spoljašnji saradnici kao što su računovođe, mehaničari i drugi, i konačno sektor za podršku koga čine oni koji podržavaju funkcionisanje centra, kao što su psiholozi, spoljašnji lekari i fizioterapeuti, ili neko konsultantsko preduzeće koje sa svojim tehničkim znanjem pomaže sportsku organizaciju.

U daljem tekstu analiziraju se modeli upravljanja na osnovu teorija koje su formulisali navedeni autori.

II.3.2. Prost model upravljanja

Kao što shvatamo i iz naslova, radi se o jednom prostom modelu upravljanja. Mintzberg (1979) za ovaj model kaže da nema tehničko osoblje, mali broj zaposlenih u sektoru za podršku, ne postoje grupe menadžera i postoji samo nekoliko članova uprave. Ne postoji nikakvo planiranje, ili biznis plan. Postoji grupa od dve osobe, ili jedna osoba koja donosi odluke i svi procesi odlučivanja počinju i završavaju se kod njih. Zbog male veličine preduzeća, lako je za osobu koja donosi odluke da bude blizu svih sektora i da poseduje direktno znanje o onome što se dešava u njima.

Radi se o jednoj fleksibilnoj šemi. Komunikacija između odgovorne osobe i zaposlenog kadra je veoma jednostavna i laka. Odluke odgovorno lice veoma brzo donosi jer je veoma

blizu osoblja. Ciljevi su izuzetno razumljivi za sve, a podela dužnosti je konkretna, iako veoma često svi rade sve. U okviru organizacije ne postoji birokratija. Sa druge strane ovaj model koristi samo malim sportskim centrima. Njihovim širenjem i stvaranjem novih sektora sa novim komplikovanijim strukturama koje otežavaju primenu ovog modela momentalno bi trebalo da se prilagode novim potrebama. Takođe, učinak organizacije zavisi i od percepcije odgovornog menadžera organizacije. Na mestu odgovorne osobe za donošenje odluka može da se nađe čovek koji nije pogodan i time dovede do neuspeha i mediokriteta pogotovo ako se javno zna da je kontrola ograničena, a kapital siguran.

Veoma često, po rečima Slackera (1997), i najveće organizacije usvajaju modele u kriznim-odlučujućim periodima. Razlog za to je centralizacija celokupne vlasti kako bi se ograničila birokratija i duge procedure. Konačno, to može biti i iskorišćeno od osoba koje imaju za cilj da steknu vlast u okviru preduzeća. Mintzberg (1979) je okarakterisao ova preduzeća kao autokratska, ili harizmatična. To zavisi od načina na koji se upotrebljava ovaj model.

Mnogi sportski objekti u Grčkoj kojima upravljaju privatnici sa ograničenim znanjem o upravljanju upotrebljavaju ovaj model, pošto nemaju poverenja u nekog pomoćnog menadžera i generalno ne dozvoljavaju podređenima da preuzimaju inicijativu. Na taj način, umesto da se formiraju fleksibilna preduzeća, formiraju se preduzeća ograničenih mogućnosti, sa autokratskom upravom i sa ograničenim sposobnostima.

II.3.3. Automatska birokratija

Kada neka organizacija ima samo jedan konkretan cilj npr. neki fudbalski teren u jednoj provinciji koji pripada državi, ili se nalazi u nekom stanju bez postojanja konkretne vizije, u tom slučaju se primenjuje ovaj model upravljanja. Najveći broj poslova su pitanje rutine, postoji određena centralna hijerarhija, a komunikacija se obavlja zvaničnim putem od nižih sektora uprave ka višim, i obrnuto.

Mintzberg (1979) je uočio tri tipa problema u automatskoj birokratiji, a to su sledeći problemi:

1. Problemi ljudstva. Automatizovani poslovi i rutina stvaraju probleme pošto su i sami dosadni za mnoge zaposlene.
2. Problemi u koordinaciji. Često zaposleni nemaju komunikaciju sa ostalim sektorima i stvara se problem u koordinaciji aktivnosti.
3. Problemi u prilagođavanju naredbama koje izdaje uprava. Rutina postaje deo posla i teško se dolazi do promena.

Uglavnom, sportske organizacije koje primenjuju ovaj model su one organizacije koje imaju neki konkretan cilj i nemaju potrebu za razvijanjem. Mnogi timovi, najčešće u fudbalu kreću se u tom pravcu. Takođe, sportski objekti motorizovanih sportova kao što su automobilske trke koje se zasnivaju na mehaničare i upotrebljavaju ovaj model pošto bazu predstavlja stručno osoblje. Na primer, po rečima Slackera (1997), u jednom fudbalskom timu, predsednik predstavlja stratešku upravu, igrači su jezgro, a menadžeri su članovi u sredini. Tim za podršku predstavlja lekari i fizioterapeuti. Tehnički tim su treneri i lovci na talente koji određuju posao ostalih sektora. Na taj način bi se reklo da bazu predstavlja tehnički deo pošto se oni nalaze između uprave i ostalih delova, a takođe i utiču na upravu.

II.3.4. Profesionalna birokratija

Poslednjih godina došlo je do formiranja mnogih novih zanimanja kao što su sportski menadžer, specijalizovani psiholog, ergofiziolog, animatori, trener. Porast broja specijalizovanih profesionalaca je doveo do stvaranja profesionalne birokratije. Ona predstavlja kombinaciju standardizacije automatske birokratije i decentralizacije koja dolazi sa težnjom profesionalaca da deluju autonomno. Glavni deo je jezgro. Ovde se nalaze profesionalci. Njihovi kvaliteti su standardizovani sa njihovim obrazovanjem. Dok su u automatskoj birokratiji najveći deo bili tehnički stručnjaci, kao što su treneri, ovde bazu predstavljaju osobe sa fakultetskim znanjem koje često nisu bile u dodiru sa sportskim disciplinama, nasuprot trenerima, od kojih su mnogi bili i sami sportisti. Veliki značaj se daje osoblju koje predstavlja podršku profesionalcima. Pošto je zbog prirode njihovog posla teško da budu pod trajnom supervizijom, srednje i više skale uprave su malobrojne i sa ograničenim odgovornostima.

Pozitivno je to da ovaj model ograničava sukobe između centralnih službi koje rade na osnovu klasične nefleksibilne birokratije, i profesionalaca, pošto spaja potrebu za autonomijom profesionalaca sa standardizacijom birokratije. Slacker (1997) ističe da će postići to ne sa detaljnim pravilnicima i procedurama, već sa obrazovanjem. Autonomija profesionalaca dolazi nakon obuke u domenu posla. Autonomija stručnog osoblja je glavna prednost.

Sa druge strane može da dođe do stvaranja problema usklađivanja između zaposlenih. Zaposleni u marketinškom sektoru nemaju mnogo toga da podele sa lekarima pošto rade u različitim sektorima i često imaju i različitu kulturu. Iako svaki od njih obavlja drugačiji posao, trebalo bi da sarađuju kako bi formirali jedan program za decu sa problemima u

kretanju, koji bi kombinovao neke marketinške elemente, ali i elemente kinezoterapije.

Konačno, veliki stepen autonomnosti profesionalaca se može pokazati nepovoljnim za sportske centre u kojima je filozofija uprave zasnovana na timskom radu i timskom duhu.

Ovaj model možemo videti u velikim sportskim centrima, uglavnom državnim, koji pak imaju privatnog strateškog menadžera i koji su veoma popularni u zadnje vreme u Grčkoj, kao takođe i u privatnim sportskim centrima.

II.3.5. Parcijalni model

Veliki sportski centri, kao što je Wimble Group PLC (Stoner) ili mnogi lanci teretana upotrebljavaju parcijalni model. Preduzeće se deli na više celina koje se smatraju autonomnim i kojima koordinira jedna centralna uprava. Mnoga preduzeća ipak ne pripadaju isključivo domenu sportskih centara. Na primer Brunswick Corporation poseduje sportske objekte, ali proizvodi i industrijske proizvode i ušla je i u aeromoreplovnu industriju. Jedna zajednička osobina najvećeg broja preduzeća je da funkcionišu na različitim tržištima. Glavna tačka su središnji članovi – menadžeri koji usmeravaju različite sektore i primaju uputstva od pretpostavljenih. Središnji članovi kontrolišu i usklađuju neke delove preduzeća. Centralni članovi pružaju pomoć koja se odnosi na logistiku, obuku osoblja, i pravna pitanja. Najčešće je kontrola tipska i prema Mintzbergu (1979) «parcijalni model funkcioniše bolje sa automatskom birokratskom strukturom u okviru njegovih sektora.»

Glavna prednost ovog modela je ta što je svaki njegov deo autonoman. Na taj način neki sportski centar koji pripada većoj korporaciji može da funkcioniše nezavisno od njegovih članova, tako da članovi preduzeća na najvišim pozicijama nemaju na umu svakodnevne poslove svakog dela korporacije i mogu da se koncentrišu na sastavljanje šire strategije. Ukoliko sportski centar ne prikaže očekivano, može doći do premeštanja uspešnih članova u druge delove preduzeća, ili do prebacivanja kapitala iz dela koji daje profit kako bi se pružila podrška celom sportskom centru.

Sa druge strane, postoje i određeni nedostaci. Može se desiti da odnosi između različitih sektora budu suprotsavljani, pa čak i neprijateljski, i da ne postoji direktna komunikacija sa centralnom upravom. Može da dođe i do nekih neslaganja među sektorima vezano za podelu kapitala, ili ukoliko su konkurenti na istom tržištu. Postojanje većeg broja sektora može da dovede do nedostatka koordinacije i kontrole. Uglavnom se kontrola vrši sa daljine, uz preuzimanje izveštaja o dostignućima, sa rezultatima izraženim u količinama.

II.3.6. Model adherencije (Adhocracy)

Ovo je jedan veoma fleksibilan model koji odgovara uglavnom privatnim sportskim centrima. Ne postoji neka strukturalna hijerarhija, a prisutni su veliki nivoi horizontalne diferencijacije, dok posao obavljaju male i fleksibilne grupe sa stručnjacima koji su fokusirani samo na jedan problem. Postoji visok stepen decentralizacije, kao i visoka odgovornost prema svakom članu preduzeća. Dogovor se postiže kroz zajedničke dogovore između različitih sektora. Posao se ne može standardizovati. Najveći broj zaposlenih su profesionalci. Na taj način ne postoji mnogo podela između zaposlenih. Odluke

donose najiskusniji članovi preduzeća. Menadžeri na najvišim nivoima se brinu o dostignućima različitih sektora i kontrolišu rezultate.

Pojava novih ideja se promovise među zaposlenima, a cilj im je diferencijacija. Veoma često se angažuju osobe bez prethodnog iskustva stečenog u sportskim centrima, ali koje imaju želju da se obučavaju i koje su sposobne da stvaraju nove ideje.

Glavna prednost ovog modela je ta što može brzo da se uskladi sa promenama i kriznim momentima. Ovaj model promovise stvarnje novih ideja, ali i napredak, što je veoma bitno u promovisanju usluga. Sa druge strane, veoma često ne postoje jasni ciljevi, a može doći i do sukoba u najvišim sektorima. Za kratko vreme može doći do preopterećenosti poslom, a česti sastanci zaposlenih oduzimaju i novac i vreme.

Dinamičnim sportskim centrima koji se brzo razvijaju će odgovarati ovaj model. Uglavnom objekti, kao što su veliki sportski centri, stadion Mira i prijateljstva, kao i OAKA, u kojima se odigravaju mnogobrojne i različitog tipa manifestacije, mogu da upotrebe navedeni model. Sa dobrom podelom odgovornosti na svakoj od manifestacija mogu da odgovore učestalim manifestacijama i mečevima koji se odigravaju u sportskim objektima, nakon kojih će klijenti-potrošači biti zadovoljni. Jedna publika dolazi na košarkaške utakmice, a druga dolazi da posmatra skijaške sportove i potrebno je da se na različit način odnose prema njima sa uslugama koje nude.

II.2. FINANSIJSKA FUNKCIJA

II.2.1.

Finansijska funkcija je jedna od najznačajnijih u sportskom centru. Ovom funkcijom treba da se bave osobe koje su prošle specijalizovane studije i obrazovanje, a broj tih osoba zavisi od veličine centra i od dešavanja koja se organizuju u njemu.

Ispitivanje resursa započinje samim nastankom jednog sportskog centra pošto je finansiranje neophodno za izgradnju objekta. Tradicionalno, lokalna samouprava, ili država, ili kombinacija navedenog preuzimaju odgovornost za troškove, pri čemu konačno dodaju još jedan opterćujući element za troškove u proceduri finansiranja.

Postoje pak i slučajevi gde se sportski centri podižu na osnovu privatnog kapitala koji će nekoliko godina upotrebljavati sportski centar.

Pored slučaja sa privatnim sportskim centrima, namera da se stvori jedan takav prostor retko se procenjuje na osnovu recipročnih kriterijuma, ili predviđenog funkcionalnog profita (Kesley i Gray 1986). Svakako, u oba slučaja, njihovo finansiranje je jedan komplikovan proces, koji zahteva pažljivu organizaciju/planiranje, i obuhvata sledeće:

- Definisanje i argumentovanje potreba, koje se detaljno i pažljivo popisuju na određeni dokument kojim se objašnjava zašto je neophodan sportski centar i kakvu korist će doneti sponzoru ukoliko učestvuje u njemu, i projekat se predaje potencijalnim sponzorima.
- Predračun za svaku fazu pojedinačno (nadoknade, materijal itd.)
- Priprema jednog konkretnog plana aktivnosti
- Istraživanje u svrhu uočavanja potencijalnih izvora finansiranja
- Aktivnosti za prikupljanje potrebnog novčanog iznosa

Osnovno pitanje plana o samofinansiranju je sastavljanje predračuna koji predstavlja jedan komplikovan proces.

Treba definisati novčane iznose koji će biti neophodni za funkcionisanje sportskog centra, zatim novčane iznose kojima se može raspolagati, kao i periode u kojima će se ti iznosi koristiti.

Data procedura, prema Avthinosu (1999) može se podeliti na 5 uzajamno povezanih predračuna, a oni su sledeći:

- Faza pre izgradnje objekta: obuhvata cenu troškova za kupovinu placa, projektovanje, projekat prikladnosti nadoknada, angažovanje arhitekata – inženjera, građevinske dozvole, nabavke opreme, sva moguća osiguranja, reklame i ostalo. Iznosi novca koji su neophodni za svaku od navedenih kategorija zavise od mnogih faktora, kao što su okolina, kvalitet materijala i opreme, i slično.
- Izgradnja objekta: obuhvata cenu troškova materijala, nadoknada i osiguranja zaposlenih, kao i cenu izgradnje objekta i mnoge druge troškove.
- Otplata investicije: obuhvata finansije, dinamički plan i metode koje će se koristiti za otplatu investicije, kao i za formiranje potrebnih sredstava.
- Rezervni predračun: obuhvata nepredviđene troškove.

Budžet se formira na osnovu predviđanja troškova za konkretni vremenski period i za kontrolu kretanja novčanih sredstava, u oba pravca, u svakom trenutku.

Proces formiranja predračuna se može podeliti na sledeće faze: a) priprema, b) predstavljanje, c) izvođenje, i d) kontrola (Davidson et. Al. 1988.)

Pripremu obavlja nadležni član preduzeća, ili sektor, i on počinje sa određivanjem prioriteta uprave za konkretan vremenski period, ili događaj. U ovoj fazi je neophodno da učestvuje svo zaposleno osoblje sa savetima i napomenama koji se odnose na sektore za koje su odgovorni. Izučavanje predračuna iz prethodnih godina, relevantnih zakona, poreskih regulativa, finansijskih projekata velikih organizacija itd. olakšava sastavljanje planiranog predračuna. Finalni tekst treba da bude tačan, razumljiv i da obuhvata sva dokumenta koja su potrebna da bi se opravdao sadržaj, (npr. statistički podaci). Pošto svaka izmena u prioritetima uprave ima direktni odraz na predračun, on bi trebalo da bude formiran na takav način da može da se prilagodi tim izmenama bez većih problema.

Nakon toga, finalni tekst se predstavlja upravi da bi ga ona odobrila. Ova faza ima i politički karakter, posebno kada se radi o velikom sportskom centru. Jedna efikasna taktika je da se prvo predaje članovima preduzeća za koje je poznato da su naklonjeni njegovom sadržaju, da bi ga proučili, i ukoliko se slože sa tekstom, odobravaju ga. Nakon toga tekst se predaje neutralnim članovima preduzeća, i konačno, članovima koji su negativno orijentisani. U toku ove faze, osobe koje snose odgovornost za njegovo sastavljanje, treba u svakom trenutku da budu u poziciji da daju objašnjenja za svaki njegov podatak, bilo kojoj osobi koja ima pravo da traži objašnjenja. Čim predračun odobri uprava, on se predaje svim sektorima i počinje se sa njegovom realizacijom. Zbog boljeg kontrolisanja njegove primene, dobro je da se redovno razmatra i u okviru tema koje su zastupljene na sastancima članova uprave.

Dobro organizovana uprava znači i sistematično isplaćivanje dugova. Članovi uprave, u saradnji sa odgovornim osobama za finansije, pravna i računovodstvena pitanja, treba da oforme pravilnike kako bi sprečili nastajanje dugova prema trećim licima. Između ostalog, ti pravilnici mogu da obuhvate:

a) uslov za uplatu depozita, b) zaključivanje detaljnih ugovora, c) postavljanje strogih kriterijuma radi prihvatanja organizacije događaja, d) saradnju samo sa dokazano solventnim biznismenima, e) uslov za uplatu novca, ali ne i obveznica, čekova itd. Ukoliko, uprkos predviđanjima, dođe do nastajanja dugova, uprava treba da u saradnji sa pravnim konsultantom uloži sav razum i legalne napore da bi se ti dugovi isplatili.

II.2.2. TIPOVI SAMOFINANSIRANJA NEKOG SPORTSKOG CENTRA

Pored finansiranja od strane države koje smo pominjali, jedan sportski centar može da se samofinansira i to na sledeći način:

- Zakupom prostora, ili dela sportskog objekta kako bi se organizovao neki sportski ili drugi događaj, kao što su koncerti ili izložbe. U tom slučaju uplata novca obavlja se ili sa odbitkom procenta od karata, ili sa početnim zaduživanjem jednog određenog iznosa, ili naplaćivanjem cene po kvadratnom metru.
- Zaradom od karata, ili naplatom članarine
- Naplatom za televizijski ili radio prenos manifestacija koje se organizuju u centru.
- Profitom dobijenim funkcionisanjem mesta za prodaju proizvoda, restorana, barova, automata za prodaju sokova i ostalih.
- Naplatom parkinga za automobile na obližnjem
- Naplatom korišćenja površine i prostora unutar i van sportskog centra, kao što je emitovanje poruka na elektronskim tablama.
- Trgovinskom donacijom koja je i najznačajnija
- Zakupom specijalno uređenih prostorija (lože za gledaoce) osobama koje su raspoložene da ulože

izvesnu sumu novca kako bi mogle pratiti jedan događaj koji se odigrava u sportskom centru iz neke udobne

- Pružanjem specijalnih usluga (npr. dečiji vrtići)
- Prihvatanjem donacija i zaveštanja.

Naravno to zavisi i od tipa sportskog centra. Na primer, jedan fudbalski sportski centar u kojem igraju profesionalni timovi može da očekuje puno prihoda od karata, dok bi jahački sportski centar trebalo na drugom mestu da traži novčane prihode.

II.3. KAKO SE SASTAVLJA BIZNIS PLAN

II.3.1. BUSYNESS PLAN

Uvod

Biznis plan je jedan (B.P.- Busyness Plan) rad u pisanom obliku (priručnik) koji obrazlaže strateške, funkcionalne i finansijske podatke o vašem preduzeću. On beleži činjenice o organizacionoj strukturi preduzeća, njegovom budućem usmerenju, strateškoj poziciji na tržištu, kao i njegove očekivane finansijske rezultate.

Najčešće biznis plan predstavlja prvi korak koji je neophodno da napravi neki biznismen u svom pokušaju da dobije sponzorstvo za njegovu poslovnu ideju. U drugim slučajevima biznis plan predstavlja jedan odraz postojećeg stanja, ali i budućeg napredovanja nekog već oformljenog preduzeća.

ANALITIČKI SADRŽAJ JEDNOG BIZNIS PLANA

1)OPŠTI UVOD

1.1)Omot

1.2)Uvodna strana

1.3)Sadržaj

1.4)Rezime

2)ANALIZA PREDUZEĆA – UNUTRAŠNJA ANALIZA

2.1)Opis preduzeća – Istorijat

2.2)Vizija - Misija preduzeća i vrednosti, Postojeće stanje

2.3)Organizaciona struktura

2.4)Proizvodi / usluge

2.5)Resursi i sposobnosti

2.6)Rukovodstvo preduzeća

2.7)Vrhovna uprava

3)SPOLJAŠNJA ANALIZA

3.1)Analiza makro sredine (Analiza PEST-DG):
(političke, ekonomske, socijalne, proizvodne, demografske, svetske)

3.2) Analiza oblasti date grane delatnosti

Analiza 5 sila:

1) Klijenti- Potrošači

2) Dobavljači

3) Konkurenti

4) Opasnost od ulaska novih konkurenata

5) Zamena za proizvode

6) Zaključci analize 5 sila. Da li je data grana delatnosti primamljiva? Koje su granice profitabilnosti? Koja je struktura profita?

3.3) Strateške grupe u datoj grani delatnosti

3.4) Distributivni kanali

3.5) Tendencije u datoj grani delatnosti – Razvojni horizonti

3.6) Faktori uspeha

4) ODREĐIVANJE, OCENJIVANJE I IZBOR STRATEGIJE

4.1) Analiza sila, slabosti, šansi i opasnosti (SWOT Analysis)

4.2) Strateški ciljevi

4.3) Izabrane strategije

4.4) Ocenjivanje predloženih strategija – Konačan izbor

4.5) Konkurentska strategija

4.6) Funkcionalne strategije

1. Strateški marketing

- Ponašanje potrošača
- Proizvod
- Cena
- Distribucija
- Promovisanje
- Rezime

2. Strategija ljudskih resursa

3. Finansijska strategija

4. Strategija proizvodnje

5. Strategija prodaje

5) REALIZACIJA IDEJNE STRATEGIJE

6) FINANSIJSKA ANALIZA

6.1) Bilans stanja

6.2) Analiza novčanih transakcija

6.3) Bilans uspeha

6.4) Analiza mrtve tačke

6.5) Glavni finansijski pokazatelji i kriterijumi dostignuća

7) ANALIZA RIZIKA

7.1) Alternativni scenariji

7.2) Konkretni rizici i predlozi za suočavanje sa njima

8) EPILOG

9) PRILOZI

II.3.2.ANALIZA SADRŽAJA BIZNIS PLANA

UVOD

Biznis plan treba da bude lepo formulisan, kako bi bio jasan podatak da se radi upravo o biznis planu, da je u njemu dat logotip preduzeća, kao i njegov pun naziv. Takođe, na omotu se često naglašava da se radi o poverljivom dokumentu koji se ne sme kopirati, niti ga smeju koristiti treća lica koja nisu zaposlena u preduzeću.

UVODNA STRANA

Uvod često obuhvata sledeće:

- Naziv preduzeća
- Nekoliko reči o preduzeću
- Adresu
- Telefon/Email za kontakt
- Logotip
- Datum

REZIME

Ovaj deo biznis plana je veoma bitan. U njemu postoji šansa da osoba koja čita biznis plan stvori jedan dobar utisak za početak. U njemu bi trebalo da se stvori želja kod čitaoca da pročita i preostale strane biznis plana. Pomislite na to da neki čitaoci ne čitaju ništa drugo osim rezimea.

U ovom delu bi trebalo da bude obuhvaćen skoro ceo sadržaj sa preostalih strana sažet na 2-3 strane. Za njega bi ova celina trebalo da bude suštinska, što je moguće bolje sastavljena i da daje jednu opštu predstavu o preduzeću, njegovim ciljevima, strategiji, planovima za realizaciju, kao i o predviđenim rezultatima. Posebno treba naglasiti opis

proizvoda i usluga preduzeća, kao i njihove konkurentne prednosti u poređenju sa drugim preduzećima. Takođe bi trebalo razjasniti od početka kakvu vrstu finansiranja očekujete da dobijete (ukoliko je sastavljanje biznis plana finansiranje vašeg preduzeća od strane neke organizacije), kao i to šta očekujete da postignete na nivou finansijskih dostignuća, udela itd.

ANALIZA PREDUZEĆA – UNUTRAŠNJA ANALIZA

- Opis preduzeća – Istorijat

Napišite kratak istorijat preduzeća, kada je formirano, ko ga je oformio. Ukoliko se radi o već postojećem preduzeću možete ukratko opisati njegova dostignuća hronološki, ili po pitanju profita, ili priznanja.

- Postojeća vizija – misija preduzeća i vrednosti, Postojeća strategija i ciljevi

Koja je postojeća vizija/misija preduzeća, definicija poslovne delatnosti u koju je stvrstano preduzeće, koji su osnovni proizvodi/usluge preduzeća. Misija nekog preduzeća je ispoljavanje vizije menadžera preduzeća vezano za njegove delatnosti i za njegovu budućnost. Formulacija misije (mission statement) opisuje konkretne aktivnosti kojima teži preduzeće i u kom pravcu namerava da se kreće u budućnosti. To je, u dve reči, objašnjenje ko smo mi, šta radimo i šta nameravamo.

ORGANIZACIONA STRUKTURA

Organizaciona struktura nekog preduzeća nije ništa drugo do jedan sistem poslovnih odnosa i izveštaja koji definiše način na koji preduzeće funkcioniše.

PROIZVODI/USLUGE

Ovde bi trebalo kompletno i detaljno opisati proizvode i usluge koje nudi vaše preduzeće.

RESURSI I SPOSOBNOSTI

Svako preduzeće se razlikuje od svojih konkurenata po pitanju resursa i sposobnosti koje poseduje, kao i po pitanju načina na koji ih iskorišćava.

Sposobnosti nekog preduzeća proističu iz prave kombinacije i kompletiranja jedne grupe resursa.

UKOVODSTVO PREDUZEĆA

Ko se nalazi u upravnom odboru i koliko godina im traje ta dužnost, kao i na koji način će putem njihovog znanja i sposobnosti članovi upravnog odbora doprineti uspešnosti preduzeća.

VRHOVNA UPRAVA

Osobe koje čine vrhovnu upravu, kao i njihove osnovne karakteristike trebalo bi da se navedu u biznis planu. Navedena grupa ljudi predstavlja odlučujući faktor za uspešan rezultat svakog pokušaja.

UNUTRAŠNJA ANALIZA

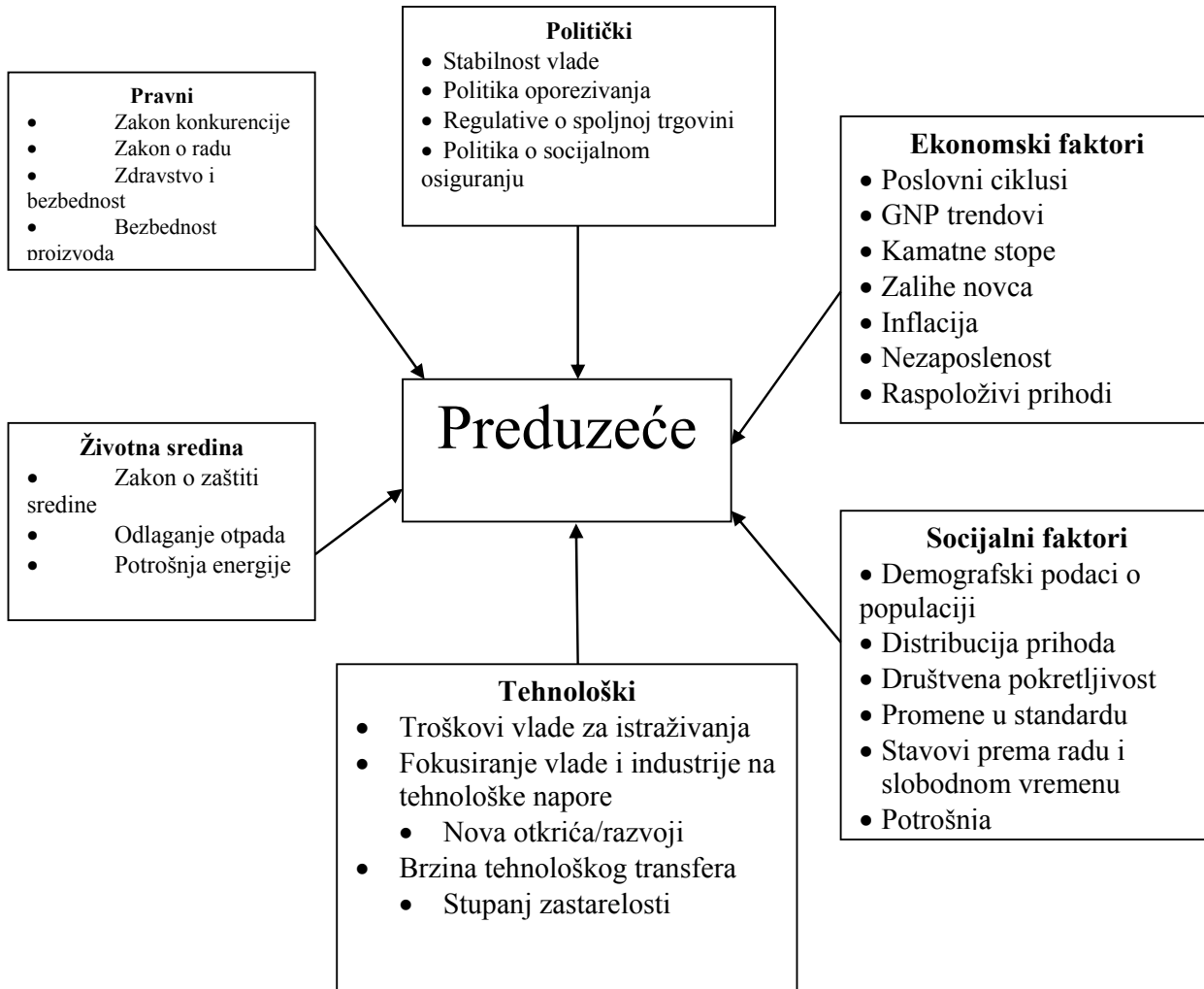
ANALIZA MAKRO SREDINE - PEST

Sa ovom analizom želite da pokažete a) koji faktori spoljašnje makro sredine će uticati na preduzeće i na njegove konkurente, i b) promene koje su nastale, ili će nastati u budućnosti u makro sredini, koje mogu manje ili više da učine značajnim one faktore koji će nastaviti da utiču na preduzeće i na njegove konkurente.

Najznačajniji faktori spoljašnje sredine koje treba analizirati i oceniti su sledeći:

- Međunarodne tendencije i razvoji u sektoru u kome želite da je aktivno vaše preduzeće

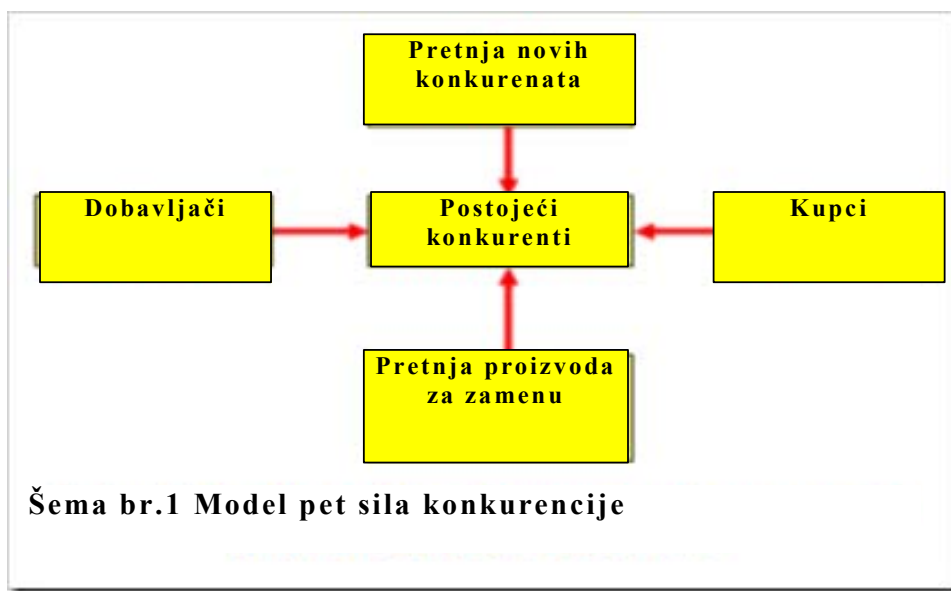
FIGURE:



ANALIZA DATE GRANE DELATNOSTI

ANALIZA PET SILA

Istraživanje vezano za sile koje definišu **relevantnu privlačnost/profitabilnost neke proizvodnje** (industry) je rezultiralo formiranjem modela pet sila. Ovih pet sila su sledeće (pogl. šemu 1):



1. Postojeća konkurencija

Postojeća konkurencija predstavlja glavnu silu. Svakodnevno konkurencija u bilo kojoj industriji pokušava na različite načine da prevaziđe svoje protivnike. Ovi načini obuhvataju npr. smanjenje cena, unapređenje proizvoda, jačanje brenda, efikasniju distribuciju, bolje usluživanje klijenata itd.

U nekoj industriji u kojoj postoji snažna konkurencija, stvaranje i uglavnom očuvanje konkurentne prednosti je veoma

teško. Logično dolazimo do zaključka da što je snažnija postojeća konkurencija, to je manje primamljiva data grana industrije i obrnuto.

Na primer, **postojeća konkurencija je generalno snažnija u slučajevima kada:**

- **Se potražnja povećava sa niskom stopom (ili se naglo smanjuje).** Kada je drugim rečima “kolac” manje više stabilan, tada razni konkurenti pokušavaju da zadrže / povećaju njihov deo na svaki način.
- Kada se broj konkurenata **povećava**, kao i kada **konkurenti steknu sličnu “poziciju” i mogućnosti.**
- Kada je proizvod “roba - commodity” (tj.kada su proizvodi konkurenata **suštinski slični** između sebe) ili se **vrlo malo razlikuju** (differentiated).
- Kada je “**cena troškova promene** ” (switching cost) za klijente niska.
- Kada postoje visoke “**izlazne barijere**” (exit barriers).

2. Opasnost od pojave novih konkurenata

Logično je da kada su “ulazne barijere” (entry barriers) u nekoj grani industrije niske tada opasnost od pojave novih konkurenata bude velika. Nasuprot tome, kada su ulazne barijere visoke, tada je opasnost od konkurenata mala.

Najčešće **ulazne barijere** su sledeće:

- Postojanje “**skale jeftinoće**“. Kada podređeni konkurenti imaju “prednost u ceni troškova” (cost advantage) zahvaljujući skali jeftinoće, to znači da potencijalni konkurenti treba da uđu na tržište sa istom dinamikom (što je obavezujuće u ceni i rizično) ili će u suprotnom biti “u nepovoljnom položaju po pitanju cene troškova ” (cost disadvantage) i samim tim će manje profitirati.
- **Odanost brendu.** Što je veća odanost brendu, marketinške aktivnosti aktivnih konkurenata (koje

naravno nisu besplatne...) treba da budu snažnije kako bi mogli da "preotmu" klijente od glavnih preduzeća na tržištu.

- Zahtevani **kapital**.
- Pristup **distributivnim kanalima**.

Sva preduzeća u nekoj datoj grani industrije imaju za konkurente, u širem značenju, preduzeća koja su aktivna u drugim granama industrije. Jedan klasičan primer je industrija šećera koja mora da se suočava čak sa mnoštvom proizvoda koji predstavljaju zamenu za šećer.

Prisustvo proizvoda koji predstavljaju zamenu znači da postoji jedno **ograničenje u cenama koje mogu da postave preduzeća pre nego se potrošači okrenu prema proizvodima za zamenu**. To važi i za periode opšteg ekonomskog blagostanja, a još više za periode u kojima ekonomija nije baš na zavidnom nivou.

Opasnost od **proizvoda koji predstavljaju zamenu je veća** kada:

- Postoje **dobri i momentalno raspoloživi** proizvodi za zamenu, ili **se konstantno pojavljuju novi proizvodi**.
- proizvodi za zamenu imaju **povoljnu cenu**.
- proizvodi za zamenu su **sličnog / boljeg kvaliteta** od standardnih.
- Prisutna je niska "**cena troškova zamene**" za konačne korisnike proizvoda.

4. Pregovaračka snaga dobavljača

Pregovaračka snaga dobavljača se pripisuje činjenici da oni mogu da povećaju cene, ili da smanje kvalitet proizvoda. To može da dovede do pritiska na profitabilnost proizvodnje u celini, u slučaju da kompletno ili delimično povišene cene ne mogu da se plasiraju kod potrošača.

Pregovaračka snaga dobavljača je izraženija u slučajevima kada:

- Preduzeća date grane industrije se suočavaju sa **visokom “cenom troškova promene”** dobavljača.
- Postoji **siromašna ponuda** proizvoda dobavljača.
- Proizvod nekog dobavljača se **izuzetno razlikuje** što dovodi do velikog povećanja kvaliteta finalnog proizvoda.
- Prisutan je **mali broj dobavljača**.
- Neki dobavljači upozoravaju da će pribeći **“forward integration”**.

5. Pregovaračka snaga kupaca

Kupci uglavnom vrše pritisak na proizvodnju da smanji cene, a da poveća kvalitet, čime takođe utiču na dato preduzeće da se okrene protiv sebe što vodi do smanjenja profitabilnosti.

Pregovaračka snaga kupaca je izraženija u slučajevima kada:

- Postoji **niska “cena troškova promene”** u konkurentni brend ili proizvode za zamenu.
- Su kupci **dovoljno veliki** da traže niske cene i druge olakšice prilikom kupovine većih količina.
- Kada je kupovina **veće količine proizvoda** od strane kupaca značajna za prodavce.
- Potražnja je **niska ili umanjena**.
- Postoji **mali broj kupaca**.
- Kupci imaju mogućnost da **prolongiraju njihovu kupovinu** u slučaju da nisu zadovoljni sa uslovima kupoprodaje.
- Neki kupci upozoravaju da će pristupiti **“backward integration”**.

II.3.3. ODREĐIVANJE, OCENJIVANJE I IZBOR STRATEGIJE SWOT ANALIZA

Analiza prednosti, nedostataka, šansi i opasnosti.

Ukoliko uzmete u obzir analizu unutrašnje i spoljašnje sredine nalazite se na poziciji da kritički ocenite prednosti i nedostatke vašeg preduzeća, kao i šanse i opasnosti koje se javljaju u spoljašnjoj sredini u kojoj preduzeće funkcioniše.

(SWOT analiza: Prednosti / Nedostaci / Šanse / Opasnosti)

Primer

Prednosti	Nedostaci
Tehnološki razvijena delatnost	Velika postojeća konkurencija
Mnoštvo dobavljača	Snažni brendovi u datoj delatnosti
Kompletan katalog sa proizvodima	Sumnjiva bezbednost internet mreže
Pružanje subvencija od strane države	Niska infiltracija širokozonskih pristupa u Grčkoj
Prodaja proizvoda za koje nije neophodno da ih prethodno vidi korisnik	Insistiranje ciljane grupe na klasičnim metodama kupovine
Strategije saradnje sa dobavljačima zbog brze isporuke i niskih cena	Nepoverenje potencijalnih investitora prema preduzećima iz datog lanca
Šanse	Opasnosti
Propagiranje trgovine elektronskim putem	Teško pronalaženje potrošačke grupe
Lako pronalaženje odgovarajućeg softvera i hadvera po pristupačnim cenama	Nepoverenje korisnika prema trgovinskim transakcijama
Niska cena troškova za prodor	Visoka cena troškova za obezbeđivanje transakcija
Navikavanje korisnika na sredstvo	Visoka cena troškova za reklamiranje
Direktna usluga	Nemogućnost uporednog rada sa klasičnim prodajnim mestima
Niska cena troškova za održavanje fonda	Nepomirljivi rat cena
	Visoki funkcionalni troškovi

REALIZACIJA IZABRANE STRATEGIJE

Da bi se izabrana strategija bolje realizovala treba da sagledamo koje promene/primene se zahtevaju u 7S preduzeća.

- Organizaciona struktura (Structure)
- Sistem preduzeća (Systems)
- Ljudska radna snaga (Staff)
- Sposobnosti (Skills)

FINANSIJSKA ANALIZA

BILANS STANJA

Bilans stanja daje čitaocu jednu sliku o ekonomskom stanju preduzeća u određenom vremenskom trenutku. On opisuje potencijale preduzeća i pasivu i može da pomogne u proceni vrednosti preduzeća.

ANALIZA NOVČANIH TRANSAKCIJA

Ova analiza je veoma značajna jer pokazuje količinu gotovog novca kojim raspolaže preduzeće. Razumljivo je da jedno preduzeće ne može da funkcioniše bez ikakvih prepreka. Kroz ovu analizu možemo da shvatimo kada postoji dovoljna količina gotovog novca, i isto tako kada ga nema dovoljno.

BILANS USPEHA

Predstavlja profit i gubitke preduzeća u jednom određenom vremenskom periodu. Analitički prikazuje prihode preduzeća, kao i njegove rashode.

ANALIZA MRTVE TAČKE

Ova analiza obračunava prodaju koju neko preduzeće treba da ostvari, tako da ukupna cena troškova bude u potpunosti jednaka ukupnom prihodu preduzeća.

GLAVNI FINANSIJSKI POKAZATELJI I KRITERIJUMI DOSTIGNUĆA

U ovom poglavlju možete da dodate neke od osnovnih finansijskih pokazatelja koji predstavljaju kriterijume različitih vidova dostignuća preduzeća. Proučite ove pokazatelje, uverite se da shvatate kako se obračunavaju i pripremite se da procenite koliko dobro funkcioniše preduzeće po pitanju ovih kriterijuma dostignuća.

ANALIZA RIZIKA

Alternativni scenariji i konkretni rizici, kao i predlozi za suočavanje sa njima.

EPILOG

Ukratko su predstavljeni glavni elementi biznis plana. U njemu se vrši kompletno ocenjivanje, ali i daje se odgovor na pitanje zašto vredi realizovati ili finansirati priloženi biznis plan.

PRILOG

Obuhvaćene su informacije za koje se iz finansijskih razloga datog prostora smatra da nisu neophodne da se pripoje glavnom delu biznis plana. Ove informacije u zavisnosti od cilja koji ima biznis plan pretenduju da evidentiraju sadržaj biznis plana i uglavnom sadrže:

- Rezimirane biografske podatke biznismena - partnera koji su glavni članovi preduzeća
- Detaljne podatke o istraživanju i konkurenciji
- Pronalasci i prava na iskorišćavanje
- Sertifikate o kvalitetu
- Radne dozvole
- Ugovore o saradnji sa značajnim klijentima i dobavljačima
- Reference

POGLAVLJE III

METOD ISTRAŽIVANJA

III.1. Metod benčmarkinga najbolje prakse

Ova disertacija se oslanja na metod benčmarkinga najbolje prakse u oblasti olimpijskih sportskih objekata.

Najbolja praksa znači traganje - i korišćenje - najboljih načina aktivnosti za ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije. To obuhvata očuvanje dosadašnjih načina uspešnog poslovanja i sameravanje sopstvenih načina delovanja sa načinima koje koriste lideri tržišta na koja je organizacija orijentisana.

Primena najbolje prakse znači učenje iz iskustva drugih. Jedan način takvog učenja se postiže putem benčmarkinga koji organizaciju osposobljava da sopstveno poslovanje uporedi sa drugim uspešnim preduzećima kako bi se osvetlila područja sopstvenog poslovanja koja mogu da se poboljšaju.

Benčmarking - definisan kao sistematski način poređenja i delovanja radi unapređenja učinka organizacije - korišćen je nekoliko vekova unazad. Posle Drugog svetskog rata praksu benčmarkinga su unapredili Japanci koji su razvijali poslovanje širom sveta, tražeći koncepte koje bi mogli da primene u svojim organizacijama kako bi smanjili troškove i povećali produktivnost.

Korporacija IBM je 1960tih stekla međunarodno priznanje zahvaljujući unutrašnjem benčmarkingu, koji je koristila da

utvrdi i uspostavi korporativne standarde. Benčmarking se afirmisao kao široko prihvaćeno i korišćeno sredstvo menadžmenta posle 1970tih, kada je korporacije Xerox počela benčmarking proizvoda koje je izrađivala u SAD sa onima koje je izrađivala njena japanska filijala Fuji-Xerox.

Osnovna ideja benčmarkinga je poređenje procesa koji se koisti u jednoj organizaciji sa istim procesom koišćenim u nekoj efikasnijoj ili efektivnijoj organizaciji. Svrha ovog poređenja ili izračunavanja varijanse, je da se pomogne postavljanje novih ciljeva. Benčmarking je zasnovan na razmeni informacija sa firmama priznatim zbog njihove izvrsnosti u posmatranom području. To se definiše kao napor da se pronađe i primeni najbpolja praksa.

Benčmarking se ne može razumeti bez shvatanja da je to deo pristupa menadžmenta kvaliteta, posebno menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM). Menčmarking teži stalom poboljšanju procesa i zadovoljstvu klijenata, iako je to posredni pristup koji se sastoji od posmatranja šta drugi davaoci usluga čine.

Kvalitet se ne može postići bez merenja. Samo-evaluacija je način sistematskog ispitivanja aktivnosti i rezultata neke organizacije, poređenjem sa modelima izvrsnosti koji se koriste kao kriteriji poređenja (benchmarks). Demingova nagrada storena je u Japanu 1951, Malcolm Baldrige-ova nagrada ustanovljena je u SAD 1987, a Evropska nagrada kvaliteta (European Quality Prize) startovala je 1992, što su najpoznatiji modeli kvaliteta.

U poslovnoj filozofiji kvaliteta, kvalitet je cilj, menadžment kvaliteta (TQM) je sredstvo njegovog postizanja a benčmarking je jedno od sredstava u tom globalnom pristupu.

U savremenoj administraciji biznisa analiza se zasniva na vođenju procesa, dakle, na načinu kako se stvari odvijaju. Otuda se benčmarking sastoji prvo od raščlanjivanja procesa na aktivnosti, potom od merenja tih aktivnosti i naposljetku od njihovog poređenja.

Postoje dva osnovna tipa benčmarkinga: benčmarking konkurentnosti i benčmarking najbolje prakse. Cilj benčmarkinga konkurentnosti je procena prednosti i slabosti organizacije putem poređenja sa direktnim konkurentima. Benčmarking najbolje prakse, suprotno tome, namenjen je utvrđivanju igrača svetske klase i najbolje prakse koju oni primenjuju a koja može da osposobi sopstvenu organizaciju da postigne slične rezultate svetske klase.

Uopšteno posmatrajući, različiti tipovi benčmarkinga se kombinuju (tzv. mešani ili hibridni benčmarking) s tim da poređenja obuhvataju više organizacija.

Prirodno je da organizacije žele da podvrgnu benčmarkingu svoje učinke sa odabranom grupom glavnih konkurenata. No, u zavisnosti od individualnih ciljeva i poslovne strategije, različite organizacije, čak u istoj grani delatnosti, imaju različite strateške ciljeve. Procena potencijalno efektivne najbolje prakse je moguće samo putem posmatranja organizacija izvan sopstvene grane delatnosti kako bi se zapazilo šta inovatori čine bilogde.

Sigurno da postoji vreme kada je benčmarking konkurentnosti potreban. On je obično usmeren na područja koja su ključne kompetencije neke organizacije, kakva su marketing i realizacija usluga. S druge strane, benčmarking najbolje prakse je obično usredsređen na područja koja su značajna

za organizaciju, ali nisu izvor konkurentske prednosti, kakva su finansije i ljudski resursi.

I pored nastojanja da se usredsredi na blisku budućnost, istinska konkurentnost dolazi iz dugoročnog pozicionisanja organizacije. Cilj benčmarkinga najbolje prakse je imitacija posebnih stukturnih faktora primenjenih od strane lidera tržišta koje ih osposobljavaju da zadovolje potražnju usluga. Savršenstvo procesa vodi savršenstvu na nivou preduzeća. Dobro kontrolisane, dobro upravljane organizacije su najbolje pozicionisane u korišćenju sredstava koja im stoje na raspolaganju za osvajanje jače tržišne pozicije.

Primena benčmarkinga se odvija u etapama pri čemu svaka etapa ima odgovarajući značaj. Komparativna analiza ne može započeti pre nego što se preduzmu odgovarajući pripremni koraci: određivanje proizvoda i programa značajnih za organizaciju (šta), izbor koga treba porediti (ko), i donošenje odluke o prikupljanju podataka (kako).

Pristup benčmarkinga se sastoji prvenstveno od:

- izbor šta treba da se podvrgne benčmarkingu (šta treba da se poboljša);
- identifikovanje partnera za benčmarking (tačke poređenja ili benčmarkinzi);
- prikupljanje i analiza internih i spoljašnjih podataka;
- određivanje konkurentne razlike putem poređenja internih i spoljašnjih podataka;
- utvrđivanje budućih izvodljivih nivoa učinka (novi ciljevi);
- saopštavanje rezultata benčmarkinga;
- elaboracija akcionih planova;

- postavljanje konkretnih aktivnosti (menadžment projekta).

Uslovi uspešnog benčmarkinga su: unapređivanje menadžmenta, planiranje i menadžment projekta, korišćenje sredstava koji podržavaju timski rad, odgovarajuća politika obučavanja.

III.2.Benčmarking i menadžment sportskih centara

Posle završetka Olimpijskih igara u Atini 2004 godine, obimna izgrađena infrastruktura sportskih objekata se pokazala kao ekonomski problem koji vrši pritisak na menadžment ovih objekata. Ovaj problem nesmanjenom oštrinom poslednjih godina postavlja potrebu poboljšanja učinka sportskih objekata. Postoje različiti metodi pristupa ovom poboljšanju od kojih je jedan i benčmarking.

Za realizaciju ove studije izabrali smo metod benčmarkinga napredne prakse jer taj metod omogućuje da se neprestano porede sopstveni rezultati sa iskustvom sličnih sportskih, olimpijskih objekata iz sredina koje su se ranije srele sa ovim problemom.

Benčmarking osposobljava menadžment sportkog objekta da prati svoje rezultate u poređenju sa drugima. Ovo može da deluje motivišuće u pravcu poboljšanja kvaliteta usluga. Na taj način suočeni sa sopstvenim procesima aktivnosti, zaposleni u sportskom objektu bivaju integrisani u proces učenja.

Drugi razlog primene benčmarkinga u upravljanje sportkih objekata je u tome što se ovim putem poboljšava informisanje

o njihovom delovanju. Poređenja omogućuju da se definišu pravila koja se mogu koristiti u promociji kvaliteta usluga objekata.

Dalji razlog korišćenja benčmarkinga u upravljanju sportskim objektima je mogućnost podsticanja konkurencije. Menadžeri mogu da koriste benčmarketing da bi naznačili nivo dostignutih učinaka ili da nađu najbolje načine pružanja usluga. Benčmarketing takođe omogućuje otvaranje prema spoljašnjosti: organizacija saznaje da nije jedina i da postoje sredstva koja mogu da se iskoriste za poboljšanje njenih učinaka (faktor promene).

Benčmarketing je tehnika koja može da se koristi za formulisanje odgovora na organizacione probleme i da se osvetle slabe i jake tačke. Jedna od teškoća proističe iz odsustva uporedivih informacija o nivou efektivnosti drugih organizacija i ovde je korisno održavanje panela eksperata radi boljeg utvrđivanja najbolje prakse.

U internacionalnom benčmarkingu rastući je problem ponderisanja heterogenih faktora. Kulturne vrednosti mogu da utiču na očekivanja korisnika usluga sportskih objekata i stoga i na njihove zahteve.

Uspeh benčmarkinga zavisi od kvaliteta izabranih indikatora učinka. Bez indikatora učinka, benčmarketing ostaje nestabilni postupak, ne pruža pouzdane informacije. Ovi indikatori mogu, čak, da iskrive ponašanja: rukovodioci sportskih programa mogu da poklanjaju veću pažnju osvajanju bodova nego treningu sportista ili da orijentišu zaposlene u sportskom centru da maksimizuju planirane bodove nego da pružaju kvalitetne usluge korisnicima. Ovaj problem se rešava

uspostavljanjem veze indikatora sa onim što je važno krajnjim korisnicima.

Kod sportskih objekata, kakvi su olimpijski sportski centri, osnovni sadržaji su slični, što je posledica standardizacije koju popisuju pravila organizovanja olimpijskih igara. Korist od poređenja u ovom slučaju je u činjenici da većina ovakvih centara ima uporedive probleme. Na osnovu uspostavljenih uporedivih indikatora učinka ovde je moguće utvrđivanje potrebe preduzimanja akcije, koje rezultiraju uvođenjem mera poboljšanja. Benčmarking putem otkrivanja slabih tačaka u sportskim centrima, koristi se kao polazna tačka budućih reformi.

Benčmarking je koristan za sportske centre, i kada su u statusu javnih ustanova, jer iz poređenja se dobijaju podsticajne informacije. Primer Corseaux Beach bazena za plivanje u Švajcarskoj (CES, 1998, 3) je, na osnovu poređenja bazena za plivanje više opština, uspeo da značajno smanji potrošnju energije, bez smanjivanja komfora korisnika.

Za sportske centre u javnom sektoru korišćenje benčmarkinga se suočava sa teškoćom da kultura kvaliteta nije razvijena kod javnih administratora. ne traži se odgovor na pitanje Ko je najbolji u javnom sektoru? Neophodna su opširna ispitivanja da bi se dobio odgovor na to pitanje. Zato se benčmarking može smatrati da kod javnih administratora sportskih objekata predstavlja element nove kulture efektivnosti. U odsustvu standarda za javni sektor, primenjuju se indikatori iz privatnog sektora, što znači da benčmarking u javnom sektoru ostaje ograničen.

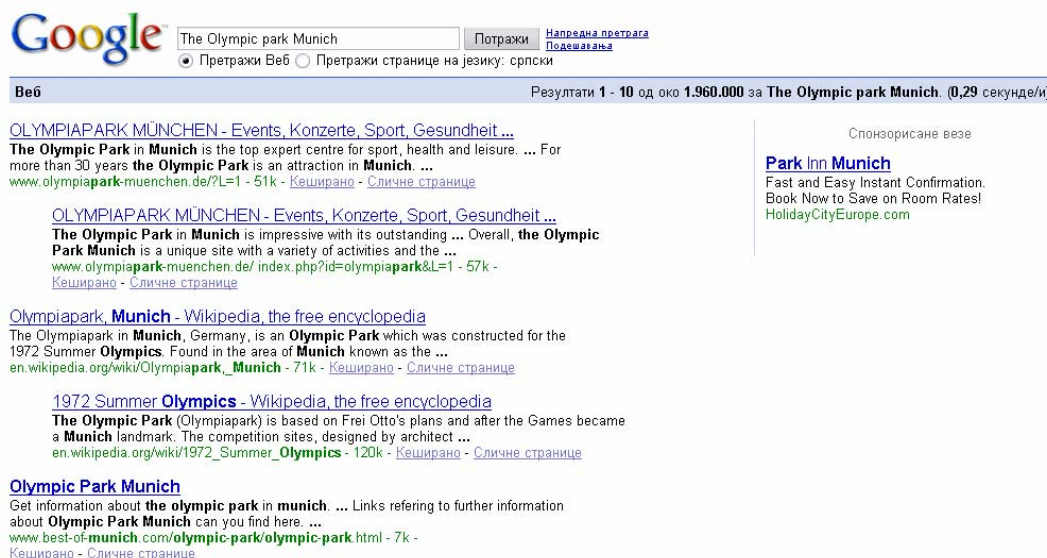
Potreba međunarodnih poređenja u sektoru sportskih objekata podstaknuta je uticajem više faktora: globalizacijom i rastućom

međuzavisnošću (finansijska pitanja, životna sredina, komunikacije, odsustvo tačaka nacionalnih poređenja i nastojanja da se rasprostrani rasprava i mišljenja.

III.3.Izvori i obrada podataka

Analiza primenjena u ovoj disertaciji zasniva se na internacionalnom benčmarkingu Olimpijskog centra Atine sa odgovarajućim olimpijskim centrima dve prethodne Olimpijade - Olimpijskog sela u Minhenu i Olimpijskog sela u Sidneju.

Internet izvori za izučavanje Olimpijskog sela u Minhenu su iscpni o čemu svedoči 1,9 miliona informacija koje nalazi pretraživač Google.



Web stranica Olimpijskog sela u Minhenu sama za sebe daje obilje ažuriranog materijala za benčmarking napredne prakse menadžmenta velikih sportskih objekata izgrađenih za potrebe Olimpijskih igara.

http://www.olympiapark-muenchen.de/index.php?id=sponsoren&L=1

OLYMPIAPARK MÜNCHEN
Freizeit in der Stadt

Events
Sports and Events
Music and Concerts
Sports and Leisure
Sightseeing and Guided Tours
The Olympic Park

Start → The Olympic Park → Olympiapark München GmbH → Meeting Point Partner

Mi, 04.06, 12:32

Website-Tour
Website-Tour. wissen, wo's lang geht!
> Jetzt starten

Search

Sponsors

HypoVereinsbank
HypoVereinsbank

How to get there

Driving directions
Local transportation
Route planner
Transportation

Webcam-Center

1 > Olympic Stadium
2 > Olympic Hall
3 > Olympic Ice Sport Centre

Overview Olympic Park
Olympic Stadium
Olympic Swimming Pool
Olympic Hall
Small Olympic Hall
Olympic Ice Sport Centre
Olympic Tower
Olympic Regatta Course
Werner-von-Linde Hall
Outside Area
Olympic Tennis Courts
Event-Arena
Olympiapark München GmbH
> About us
> Contact Persons
> Contact
> Meeting Point Partner
> Shareholders, Supervisory Board Members and Managing Directors
> The Olympic Park in Numbers
> Jobs
Bewerbung Olympische Winterspiele 2018
Umbau der Olympiahalle
Catering Service
Disabled Persons
Olympic Games 1972
Anfahrts- und Lageplan
Mascot

Olympiapark München GmbH Meeting Point Partner

The Olympic park Munich with its unique concentration and combination of different sports and event sites has become one of the most important event and leisure centres worldwide.

A prerequisite for this unparalleled diversity of choices is the unique cooperation of the marketing department with top-class business enterprises. This partnership was founded in 1992 under the name "Meeting Point Olympic Park".

The concept of the "Meeting Point Olympic Park" aims at using the communicative potentials of the Olympic Park Munich in favour of a selected group of enterprises from different product sectors. That way, the cooperating parties benefit from the fascination and the high experience value of the Olympic park. At the same time, the financial means obtained by the partnerships will be used for acquiring new, attracting top events and for improving the technical equipment.

As a marketing tool, the "Meeting Point Olympic Park" offers the following advantages for its partners:

- Singularity of the industry sector
- Limited number of pool members (max. 10 partners)
- 365-day presence in the Olympic park Munich
- High attractiveness of the environment ensures that your messages are taken in easily
- Use of synergies between the individual partner enterprises

Takođe su iscrpni Internet izvori za izučavanje Olimpijskog sela u Sidneju primenom benčmarking procedure. Google pretraživač upućuje na 426 hiljada informacija.

Google sydney olympic park

☒ Претражи Веб ☐ Претражи странице на језику: српски

Веб Резултати 1 - 10 од око 426.000 за sydney olympic park (0,22 секунде/и)

Sydney Olympic Park : A great place for events, leisure, sport ...
Sydney Olympic Park Logo. Search icon Site Search. Visiting The Park · Visiting The Park ... Welcome to Sydney Olympic Park ...
www.sydneyolympicpark.com.au/ - 20k - Кеширано - Сличне странице

Maps Transport
Visiting The Park Facilities
Venues & Parks Venue Hire
Kids in the Park AZ of Sport

Више резултата са sydneyolympicpark.com.au »

Sydney Olympic Park : What's On : Events, Recreation, Sport ...
Getting to Sydney Olympic Park Visit the transport page to get here by train, bus, ferry, car and bike. Trip planner and timetables: Contact Transport ...
www.sydneyolympicpark.com.au/Visiting - 31k - Кеширано - Сличне странице

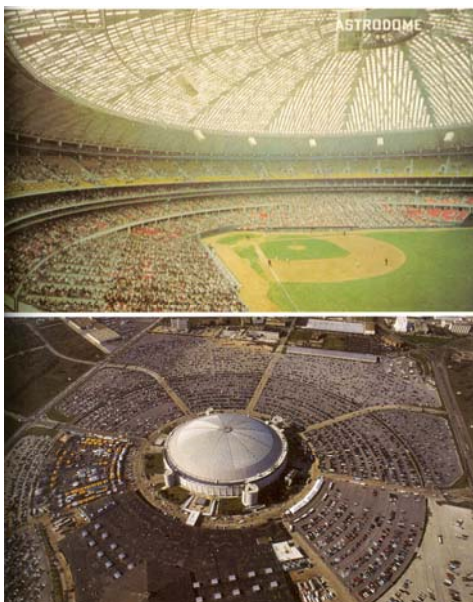
Sydney Olympic Park - Wikipedia, the free encyclopedia
Sydney Olympic Park is a 640-hectare site located in the suburb of Homebush Bay in Sydney, New South Wales, Australia. It was built for the 2000 Olympics ...
en.wikipedia.org/wiki/Sydney_Olympic_Park - 61k - Кеширано - Сличне странице

Pribavljeni podaci obrađivani su primenom postupaka benčmarking procedure. Na osnovu što preciznije deskripcije svakog od tri velika olimpijska sportska objekta, uz nastojanje da se utvrde specifičnosti standarda primenjenih u svakom od njih, preduzeta su poređenja i na osnovu njih su identifikovani elementi koji se mogu koristiti kao poredbeni indikatori napredne prakse u komercijalnom menadžmentu ovakvih sportskih centara.

POGLAVLJE IV

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

IV.1. Analiza najbolje prakse



Astrodome u Hjustonu, USA (levo) i Allianz Arena u Minhenu, Nemačka (desno).

Izgradnja stadiona za višestruku namenu i njihovo trgovinsko eksploatisanje imaju dugogodišnju istoriju, posebno u USA. Klasične primere predstavljaju Madison Square Garden, u Nju Jorku i Staples Center u Los Anđelesu. U Evropi, potreba za eksploatisanjem stadiona, i uopšte sportskih objekata zbog stvaranja prihoda i unapređenja sopstvene ekonomske snage, javila se 90-ih godina prošlog veka.

Visoka cena troškova za rad sportskih objekata i okolnih površina nameće njihovu «komercijalizaciju» i adaptaciju u prostore na kojima se pružaju višestruke usluge. Zbog toga se zahteva primena efikasnog upravljanja (menadžmenta) kako bi

se vrednovale strateške i taktičke prednosti ovih objekata. Tradicionalno, najznačajniji izvor prihoda na stadionima su bile karte za mečeve, pored kojih, iako su značajan izvor prihoda, savremena stvarnost zahteva iznalaženje dodatnih načina za eksploataciju. Ovaj pristup predstavlja opšte prihvaćenu praksu u USA, gde se stadioni projektuju na osnovu mogućnosti komercijalnog eksploatacija i visoke funkcionalnosti i komfora. Imajući za cilj maksimalnu visinu prihoda od eksploatacije stadiona, menadžeri se trude da ih urede na takav način koji će odgovarati koliko sportskim, toliko i drugim aktivnostima (bioskop, pozorište, trgovinski lokali, restorani i slično). Značajnu ulogu u efikasnoj eksploataciji sportskih objekata igra još i primena savremene tehnologije koja utiče na povećanje funkcionalnosti i efikasnije rukovođenje stadionima. U ovu tehnologiju se uglavnom ubrajaju bežična sredstva i multimedijalni sistemi.

Svaka strategija komercijalne eksploatacije zavisi u velikoj meri od specifičnosti stadiona i kulture zemlje / oblasti u kojoj se nalazi stadion. Jedan širok spektar marketinških strategija primenjuje se u danima kada se održavaju mečevi, kao i drugim danima, imajući za cilj porast finansijskog doprinosa sportskih površina. U moderno doba, pitanje od centralnog značaja predstavljaju noviteti u projektovanju, povećana bezbednost, udobnost i gostoprimaljiva atmosfera. Prilično raširena praksa je i to da se autorska prava unutrašnjih i spoljašnjih prostorija stadiona prepušta sponzorima (naming rights). Takođe, praktikuje se isključivi zakup prostorija stadiona radi održavanja seminara, koncerata i izložbi, zatim zakup sportskih prostorija u vansezonskom periodu zbog održavanja koncerata i drugih zabavnih manifestacija, pružaju se dodatne usluge kao što su usluge trgovinskih lokala (shopping areas), konzumiranja hrane (catering areas), zvanična prezentacija proizvoda i obavljanje poslovnih manifestacija, prenoćište (hoteli i sobe), zatim mogu

se tu nalaziti i prostorije za zabavu i rekreaciju (fitness centri, saune, bioskopi) , a može se i zakupiti parking.

Priloženi rad obrazlaže najznačajniju i najbolju međunarodnu praksu vezano za komercijalnu eksploataciju stadiona. Za početak, navodi se istorijski tok komercijalne eksploatacije fudbalskih terena. Takođe, navodi se praksa koju su praktikovale dve najuspešnije fudbalske asocijacije: Manchester United i Real Madrid. Nakon toga, vrši se opsežna analiza dva slučaja (case studies), Olimpijskih sela u Minhenu i Sidneju imajući za cilj uočavanje nabolje prakse. Sledi jedan detaljan izveštaj o primeni savremene tehnologije u upravljanju i eksploataciji stadiona.

IV.1.1.Komercijalna eksploatacija fudbalskih stadiona

Fudbalski tereni su počeli da se grade krajem XIX veka. Od tog vremena, često se vršila rekonstrukcija i ponovna gradnja terena sa ciljem da se isprate društvene promene i sportski događaji. Njihova funkcija, simboli, izgled, i namena su se razvijali zajedno sa razvojem fudbalskih udruženja, igrača i fudbala uopšte.

U prošlosti je najveći broj fudbalskih udruženja trošilo svoje investicije uglavnom na kupovinu igrača, a ne na uređivanje stadiona, osim kada se vršilo njihovo proširivanje. Sa razvojem fudbala, sve više udruženja je počelo da primenjuje savremene komercijalne strategije imajući za cilj da maksimalizuju svoj profit od stadiona. Poslednja tendencija koja je preovladala teži ka pretvaranju fudbalskih stadiona u centre za zabavu koji su otvoreni u toku cele godine.



Faze razvoja Santiago Bernabeu, Reala u Madrid

Na izgled i izgradnju stadiona u početku je uticala izgradnja fabrika. Rezultat toga je bio taj da su se prvi stadioni uglavnom smatrali funkcionalnim, a ne estetski lepim. Takođe, jedini izvor prihoda za udruženja predstavljale su karte za ulaz. Nakon posleratnog perioda, fudbalski tereni su ponovo izgrađeni uz pružanje veće udobnosti gledaocima. Postavljena su udobnija sedišta, nadstrešnice za zaklon od kiše i nudili su se hrana i piće, što je stvorilo nove prihode udruženjima. Istovremeno, velika pažnja je posvećena izgledu terena. Konačno, na treću generaciju stadiona uticali su faktori kao što je televizija, zajedno sa potrebom za

pokrivanjem finansijskih problema profitom od televizijskih prava i komercijalizacijom imena tima (merchandising).

Poslednjih godina, raznovrsnost i kvalitet usluga koje se pružaju na stadionima mogu se porediti sa uslugama koje se pružaju u drugim centrima za zabavu. Faktori kojima se pridaje poseban značaj su:

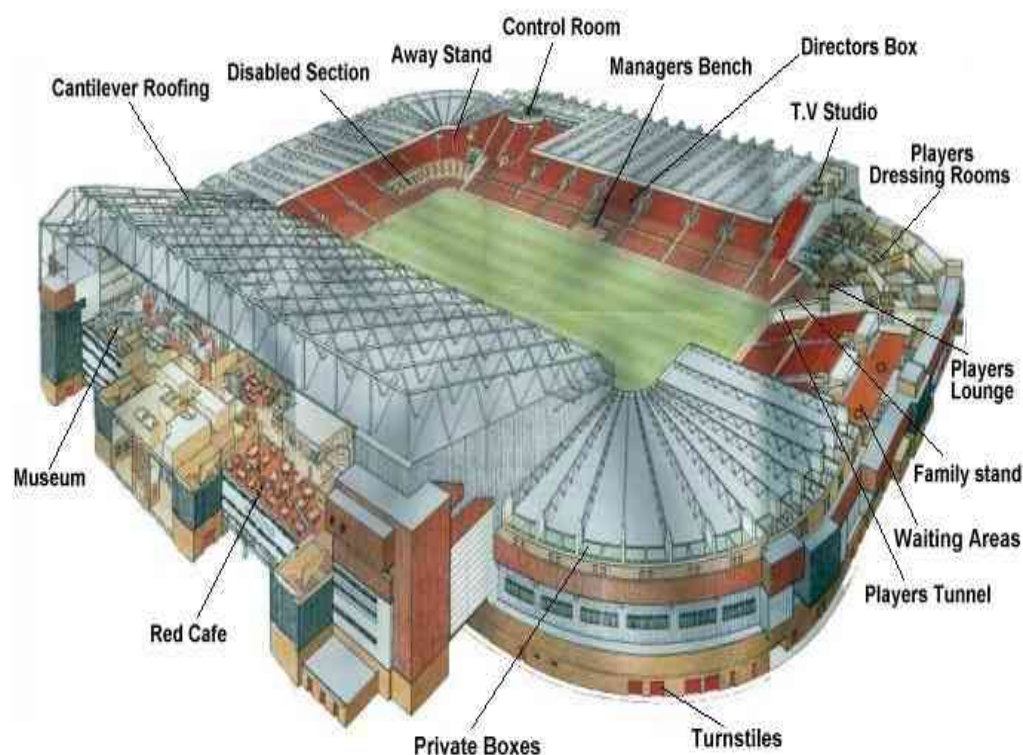
- Originalan izgled stadiona
- Značaj koji se pridaje bezbednosti, udobnosti, pristupačnosti i gostoprimstvu svim tipovima posetilaca.
- Multifunkcionalnost.
- Komercijalna eksploatacija sportskih objekata i objekata drugog tipa u toku cele godine.



Primeri modernih fudbalskih terena

Manchester United i Real Madrid predstavljaju dva najpoznatija i komercijalno najuspešnija fudbalska udruženja u celom svetu. Bilo bi interesantno da ispratimo neke od

pravaca i praksu koju su pratili radi njihovog komercijalnog vrednovanja i ekonomskog napretka.



Old Trafford, sedište Manchester United-a

Manchester United je počeo sa radom osmišljavanjem jednog dugogodišnjeg biznis plana zbog povećanja profita od stadiona, dok je Real Madrid ostvario nešto slično nakon postavljanja sadašnjeg predsednika 2000.god. Konkretnije, Manchester United je bio prvo Evropsko udruženje koje je uspešno komercijalizovalo takozvane «lože gostoprimstva» (hospitality boxes) za privatne organizacije. Posebno interesantan i uspešan bio je ugovor od 1998.god. sa BSky B i Granada Media Group o osnivanju jednog pomoćnog kanala isključivo posvećenog tom fudbalskom timu. God. 1998. formiran je muzej udruženja, gde se čuvaju značajni eksponati iz njegove istorije, a skoro je otvoren i Red Cinema u tržnom centru Lowry Outlet Mall. U današnje vreme, veliki broj navijača tima, klijenti i posetioци imaju pristup jednom velikom

izboru maloprodajnih usluga (trgovinski lokali, butici udruženja, supermarketi), zatim imaju pristup hrani (restorani, kafeterije), finansijskim uslugama (banke), ugostiteljskim uslugama, uslugama razgledanja i obilazaka prostora, i slično. Pored toga, ugovor sa Sky-em, ali i Vodafoneom obezbedio je najveći broj navijača tima koji mogu da prate utakmice njihovog omiljenog tima, ili putem internet mreže, ili uz pomoć njihovog mobilnog telefona, u zavisnosti od slučaja.

Uprava Real Madrida do 2000.god. nije primenjivala ni jednu strategiju za eksploataciju stadiona i istorije udruženja. Pa ipak, nakon postavljanja sadašnjeg predsednika počela je sa primenom jednog strateškog biznis plana koji obuhvata rekonstrukciju njihovog stadiona, slavnog Santiago Bernabeu, da bi se reformirao u jedan od najznačajnijih stadiona u svetu. Plan je obuhvatao uređenje stadiona imajući za cilj mogućnost obezbeđivanja usluga i proizvoda navijačima tima i posetiocima. U tom pravcu su usavršavani objekti, izgrađena su dva nova restorana, devetnaest loža za zvaničnike (executive boxes) kapaciteta od 1.000 mesta za svaki, 8 novih poslovnih prostorija za organizacije, jedan prodajni lokal za zvanične proizvode, kao i jedan muzej tima. Strategija udruženja je bila fokusirana ne samo na pružanje usluga navijačima tima, već uglavnom na izazivanje interesovanja kod novih preduzeća i posetilaca. Zbog toga je komercijalni direktor Bernabeu-a primenio brojne, pažljivo isplanirane marketinške strategije.



Sedište Real Madrida

Značajno je navesti da oba udruženja, osim od funkcionisanja stadiona, ostvaruju znatan profit od reklama, prava na emitovanje utakmica, prodaje njihovih proizvoda u celom svetu, tura itd. Glavni izvor njihove prednosti u odnosu na konkurenciju je jaka diferencijacija i stvaranje moćnog imena (brand name). Na taj način stvorili su visoku emocionalnu povezanost sa pripadnicima udruženja, ali i sa onima koji to nisu. Konačno, iskoristili su u velikoj meri snažno «oružje» kojim su raspolagali, kao što je istorija udruženja, okruženje i ugled tima.

IV.1.2.Komercijalna eksploatacija Olimpijskih objekata

V.1.2.1.Olimpijsko selo u Minhenu

Olimpijsko selo u Minhenu predstavlja jedno od najstarijih i najuspešnijih primera eksploatacije Olimpijskih objekata. Njime upravlja preduzeće Olimpijsko selo Minhena D.O.O. (OPM, Olympiapark München GmbH, www.olympiapark-

muenchen.de) čija je glavna delatnost održavanje i eksploatacija objekata Olimpijskog sela i funkcionalno i prostorno pripojenih objekata (uključujući i spoljašnje i susedne objekte). Dužnost preduzeća je takođe i obezbeđivanje harmoničnog rada preduzeća koja su povezana sa Olimpijskim selom.



Olimpijski park u Minhenu:

- 1:** Olimpijski stadion
- 2:** Zatvoreni Olimpijski stadion
- 3:** Manji zatvoreni Olimpijski stadion
- 4:** Olimpijski bazen
- 5:** Olimpijska ski staza
- 6:** Werner-von-Linde sala
- 7:** Coubertin-Platz
- 8:** Pozorište
- 9:** Olimpijska kula
- 10:** Olimpijska vodena površina za veslanje
- 11:** Olimpijski centar za tenis na travi
- 12:** Walk of Stars
- 13:** Event-Arena
- 14:** Vodeni park

Finansijski period 2005.god. zapečatio je jedan izuzetno uspešan period organizovanih manifestacija u Olimpijskom selu u Minhenu. Četrnaestog maja je održana poslednja (i 1.120-a) fudbalska utakmica na Olimpijskom stadionu. Fudbal je uticao na to da Olimpijsko selo postane centar interesovanja i doprineo je ne samo ostvarivanju profita, već i jačanju njegovog ugleda. Olimpijsko selo ipak nikad nije predstavljalo samo jedan teren za velike utakmice. To svedoči više od 120 miliona upisanih posetilaca, ne uključujući posmatrače fudbalskih utakmica. 2005.god. težili su ka jačanju predstave o olimpijskom selu kao o jednom od najznačajnijih prostora za organizaciju događaja i zabavu u Evropi. To je bio pravi trenutak za ostvarivanje ideja i planova za određeni niz godina zbog «obezbeđivanja njegovog kvaliteta». Taj cilj je postignut u toku ove prelazne godine, predstavljanjem javnosti

ne samo impozantnih manifestacija (Kino-Open-Air, Weinwelt München, Open-Air-Oper Turandot, Münchner Sommernachtstraum, Lights of Joy, Air & Style Games između ostalog), već takođe nudeći jedan jedinstven program svakoj kategoriji posetilaca, bez uključivanja naravno fudbalskih utakmica.

Olimpijsko selo u Minhenu prihvatilo je kao priliku ogroman izazov da obezbedi sopstveno uspešno funkcionisanje bez uključivanja fudbalskih utakmica. Neophodne pretpostavke za iskorišćenje ove šanse bile su: očuvanje olimpijskih objekata i objekata pre olimpijade, u zavidnom stanju, koliko na nacionalnom, toliko i na međunarodnom nivou, i razvijanje alternativnih ideja za njihovo iskorišćavanje. Zbog toga su glavni objekti, čije uređivanje i održavanje zahteva velike troškove, morali da se prilagode modernim specifikacijama. Samo veće investicije i efikasne mere za održavanje su mogle da osiguraju pomenuti razvoj Olimpijskog sela na dugoročnoj osnovi. Taj novac nije mogao da se obezbedi sa istim kapitalom. O mogućem rešenju se raspravljalo u jesen 2005.god. u saradnji sa ogrankom firme Stadtwerke München (SWM) koja je aktivna u sektoru upravljanja objektom, imajući za cilj iskorišćavanje zajedničkih aktivnosti i uštedu resursa. Usvajanjem tehnike o upravljanju i održavanju objekata Olimpijskog sela, SWM će ojačati svoju ulogu kao snabdevač infrastrukture u gradu. OPM, «oslobođena» od težine upravljanja sportskim objektima, moći će da se koncentriše isključivo na njenu glavnu profesionalnu delatnost, organizovanje manifestacija.

Delatnosti i namene Olimpijskog sela

Godina 2005. je bila jedna bogata godina. Od preko 4 miliona posetilaca, 2,6 miliona je pratilo 374 događaja, a 1,4 miliona posetilaca su koristili različite mogućnosti za zabavu i turizam. Od 1972.god. do 31. decembra 2005.god., evidentirano je više od 160 miliona posetilaca. Prihodi iz

finansijske namene 2005.god. umanjani su za oko 1,7 miliona € na 24,6 miliona €, što se objašnjava ukidanjem fudbala. Odlučujuće pitanje za upravu Olimpijskog sela nakon poslednje fudbalske utakmice bilo je: Šta će biti Olimpijsko selo bez fudbala? Finansijski period 2005.god. nam daje odgovor: Puno toga, ne samo sa kvantitativnog, već i sa kvalitativnog aspekta: Sport i rekreacija, međunarodnog ranga, manifestacije i manje izložbe i 374 događaja sa oko 2,6 miliona posetilaca bili su uspešno održani u Olimpijskom selu.

Vremenom, Olimpijski stadion je postajao poprište za dva velika fudbalska tima iz Minhena, FC Bayern München (Bajern iz Minhena) i TSV 1860 München (Minhen 1860). Ukupno, oko 40 miliona gledalaca su pratili uživo utakmice ova dva tima kao i nacionalnog tima Nemačke. Iako je početno izgrađeno za Olimpijske igre 1972.god. zbog održavanja takmičenja u trčanju, ni jedan drugi stadion u Nemačkoj nije korišćen toliko intenzivno za fudbalske utakmice. Sto trideset pet utakmica evropskog kupa, 1 utakmica svetskog kupa i 30 utakmica između saveznih država su se održale na Olimpijskom stadionu. U toku finansijskog perioda 2005, 652.000 gledalaca pratili su uživo 14 utakmica u kojima su učestvovala dva tima iz Minhena.

Nakon ukidanja fudbalskih aktivnosti, održano je u selu, na Olimpijskom stadionu, niz izuzetnih događaja u Kino-Open-Air-u. Prvi put je na stadionu održana otvorena izložba vina Weinwelt München, vrhunski događaj za poznavaoce ukusa svetskih vina, sa gastronomskim poslasticama, vinskim turizmom i puno zabave. Dvadeset hiljada vina pretvorili su prvi red stadiona u jedan impresivni vinograd a 250 proizvođača vina iz 24 zemlje predstavili su svoja vina pod imponantnim ugaonim krovom. Oko 15.000 posetilaca prisustvovalo je međunarodnom prazniku vina i 3.444 ljubitelja vina osetili su iskustvo najveće svetske probe ukusa. Dugo očekivana premijera Pučinijeve opere „Touranto“ u Nemačkoj,

juna meseca je oduševila 27.000 gledalaca na Olimpijskom stadionu, koji je prvi put iskorišćen za scenu jedne opere tako visoke produkcije. Sa impozantnom scenografijom više puta kandidovanog za oskara scenariste Zang Gimoua, ova opera je postavila stadion u centar interesovanja. Više od 1.000 reflektora osvetljavali su scenu na kojoj je bio postavljen «zabranjeni grad» Peking. U septembru je organizovano tradicionalno kinesko slavlje «Lights of Joy» sa skulpturama napravljenim od svetiljki, hramovima, pagodama, svetlećim predmetima, akrobatama i naravno božanstvenim gastronomskim specijalitetima. Praznik Lights of Joy je predstavljao jedno iskustvo za celu porodicu. Vrhunski sportski događaj koji je održan na Olimpijskom stadionu je bio Nokia Air & Style Games 2005 – jedinstveni spoj takmičenja u snowboard-u i freestyle motocross-u, muzičkih događaja, akcije i provoda . Učesnici su bili najbolji svetski sportisti koji su zaustavljali dah skokovima sa rampe koja je bila visoka 40 metara i postavljena na centralna sedista stadiona.



Olimpijski stadion u Minhenu

Nekoliko dana kasnije, Olimpijski stadion je mogao da posluži kao prostor za održavanje zimskih sportova, pošto su zvanice ovaj put bili vrhunski sportisti u alpskom skijanju – kondiciono skijanje (Langlauf). Staza duga 1,3 km za takmičenje, privukla je za vreme međunarodnog prvenstva 500 sportista iz različitih zemalja i 8.000 posetilaca. Muzika i

osvetljenje su stvarali atmosferu „Sna letnje noći“ u Olimpijskom selu, u julu mesecu, jedan vizuelnoakustički izuzetan doživljaj pod muzičkim vođstvom od strane Eberharda Schoenera i sa nezaboravnim vatrometom Rainer Ellenbergera u finalu. Taj neuobičajeni višestrani događaj sa paralelnim dešavanjima, koji je mogao da bude organizovan samo na brojnim scenama Olimpijskog sela, očarao je 50.000 posetilaca. Trideset godina nakon prve pobede jednog od blizanaca iz Nemačke, dva nemca su ponovo proglašeni pobednicima na prvenstvu u biciklizmu Sixdays. 42-o po redu takmičenje u biciklizmu u Minhenu dozvelo je procvat sa novitetima koliko u sportskom, toliko i u zabavnom programu koje je javnost posebno ocenila. Pored toga, više od 71.500 posetilaca evidentirano je u toku održavanja Sixdays -a. Pomenuta godina je bila bogata i sa muzičkim događajima: na Olimpijskom stadionu i na zatvorenom Olimpijskom stadionu (Olympiahalle). To su bila jedinstvena iskustva za gledaoce sa Anastasiom, André Rieu, Flippers-ima, Joe Cocker-om, Backstreet Boys-ima, grupom Queen, Mark Knopfler-om, Kastelruther Spatzen, Bruce Springsteen-om, Ninom, Kylie Minogue, U2 i Nokia Night of the Proms. Takođe, na trgu Coubertin (Coubertinplatz), u samom centru između Olimpijskih objekata, 2005.god. je napravljena impresivna premijera u vidu koncertnog prostora na otvorenom sa koncertom Coldplay-a.

Ukupno trista sedamdeset četiri (374) manifestacije je održano u toku 365 dana 2005.godine: program manifestacija u Olimpijskom selu je bio u potpunosti popunjen. Iako je nemoguće nabrojati sve manifestacije, neke bi trebalo posebno pomenuti: Olympiapark-Sommerfest, prvenstvo Handball Supercup, maraton MME u Minhenu, međunarodne trke sa konjima u Minhenu, izložba konja Apassionata, kup Supercross, dani posvećeni Africi, dan Nordic Walking-a, maraton B2run gde su učestvovala mala i velika preduzeća,

institucije, udruženja i službe, kao i generalne sednice Siemens-a, Infineon-a, Allianz-a i BMW-a.

Kratak pregled različitih događaja koji su se održali poslednjih godina dat je u Tabeli 1. Detalji vezani za te događaje dati su u tabeli 2.

Tabela 1 Tabela sa kratkim pregledom događaja organizovanih u OPM

	2005		2004		2003	
	Događaj	Posetioci	Događaj	Posetioci	Događaj	Posetioci
Olimpijski stadion						
-Fudbal	14	651.800	35	1.443.600	42	1.629.200
-Preostali događaji*	42	247.500	23	178.910	16	423.500
Sala Werner-Von-Linde	12	32.150	21	90.400	16	47.650
Teren za zagrevanje	12	38.600	15	1.350	17	1.010
Zatvoren Olimp.stadion* (Olympiahalle)	55	656.285	72	770.700	66	720.450
Manji zatvoreni Olimp.stadion	13	34.150	14	34.500	9	32.850
Olimpijski bazen	10	3.300	8	6.700	16	2.620
Olimpijska kula	3	2.450	1	100	2	
Olimpijska ski staza	44	70.620	40	60.400	36	53.750
Event-Arena (biciklistička staza)	30	78.500				
Olimpijski prostor za veslanje	32	49.480	43	47.030	50	75.970
Spoljašnji objekti	107	781.590	95	746.180	69	895.400
Ukupno	374	2.646.445	367	3.379.870	339	3.882.400

** Uključujući deo za novinare i zvaničnike.*

Tabela 2 Tabela sa analitičkim pregledom događaja organizovanih u OPM

Datum	Događaj	Posetioci
Olimpijski stadion		
	Savezni kup (<i>Bundesliga</i>), 8 utakmica	439.100
	Champions League, 2 utakmice	110.000
Ukupno	10 utakmica (FC Bayern München)	558.100
	Savezni kup (<i>Bundesliga</i>)	93.700
Ukupno	4 utakmice (TSV München von 1860)	93.700

Olimpijski stadion – Deo za novinare		
11-12/01	Izložba optike	1.600
20/03	Izložba maketa automobila «Auto 1:X»	1.000
16-17/04	Mačke – Edukativni Show	2.000
25/04	Događaj na temu marketinga firme DBV-Winterthur	100
30/04	Bazar kolekcija filmova i dvd-eva	1.400
09/06	Demonstracija preduzeća CPT-a (marketinška)	150
29/09	Demonstracija Hewlett-Packard-a	30
11/10	Konferencija za štampu Bo-und Schlittenverband (<i>sportsko udruženje</i>)	80
05-06/11	Mačke – Edukativni Show	2.000
20/11	Izložba maketa automobila Auto 1:X	600
23/11	CSC (<i>capp Sport cup</i>) 2005 (<i>utakmice sa osobama sa invaliditetom</i>)	100
18/12	Bazar maketa vozova	800
Ukupno	12 Događaja	9.860

Olimpijski stadion – Preostali događaji		
24/01	Reklamne fotografije za proizvod T-Com	250
22/04	Svečanost MDM-a (kinematografska producencka kuća)	130
09/05	Fudbalska utakmica: Star Chefs – Tim iz Minhena u ime praznika vina	200

18-29/05	Letnji bioskop (12 projekcija)	25.100
02-05/06	Praznik posvećen vinu – Minhen	15.000
09/06	Firmenspiel	200
10/06	Golfabschlag – VW Leasingbank	80
25/06	Opera «Touranto»	27.000
22-24/07	Kongres preduzeća “SKOPIA” (<i>Jehovini svedoci</i>)	50.000
03/08	Letnji koncert U2	75.000
15-20/08	Fudbalska škola Martin Max	50
20/08	Prvenstvo u fudbalu AVIS	300
01/09- 15/10	Lights of Joy/Praznik svetla (<i>Kineski praznik svetla</i>)	23.000
25/10	Fudbalska utakmica: Opštinski odbor Minhena – Bavarska skupština	50
03/12	Nokia Air & Style Games	21.000
Ukupno	26 Događaja	237.360
Teren za zagrevanje		
21/05	Neckermann i Bam’s traže novog Rudi Völlera (<i>zvezde nemačkog fudbala</i>)	500
26/08	Trening Hertha BSC (<i>sportsko udruženje Berlina</i>)	50
17/09	Circuit training – Copa Cup (<i>gimnastička takmičenja u vidu Circuit training-a</i>)	100
21/10 – 03/06	Palata Witzigmann (broj posetilaca u periodu do 31/12/05)	37.200
	8 Fudbalskih utakmica (privatni timovi)	750
Ukupno	12 Događaja	38.600
Sala Werner-Von-Linde		
09/01	Prvenstvo Južne Bavarske u trčanju zatvorenog tipa	250
05/02	Međunarodno takmičenje u trčanju ARGE-ALP	800
06/02	Prvenstvo Južne Bavarske u trčanju zatvorenog tipa	600
20/02	Prvenstvo složenih mečeva - BLV	500
26-27/02	Prvenstvo složenih mečeva - BLV	1.200
05/03	Prvenstvo Severne Bavarske u trčanju	500

	zatvorenog tipa	
12-13/03	Praznik sporta Werner-Von-Linde	2.000
29/04-	Vlasništvo i imovina	6.100
01/05		
10-12/06	Sajam zdravstva «Exposana 2005»	2.000
19-21/09	Komercijalna izložba masovne potrošnje REWE – Großverbraucher (dobavljačko preduzeće)	7.200
14-16/10	Vlasništvo i imovina	6.000
22-23/10	Sajam vina «Baden-Württemberg Classics '05»	5.000
Ukupno	12 Događaja	32.150
Zatvoreni Olimpijski stadion (Olympiahalle)		
07/01	Konjički Show Apassionata	7.200
08/01	Konjički Show Apassionata (2 predstave)	14.400
09/01	Konjički Show Apassionata	7.200
25/01	Generalno zasedanje Infineon-a	4.000
27/01	Generalno zasedanje Siemens-a	12.000
02-13/02	Holiday on Ice (16 predstava)	86.900
20/02	Koncert Ronan Keating	10.000
22/02	Koncert André Rieu	6.500
23/02	Koncert André Rieu	6.000
26-27/02	Međunarodna izložba pasa	20.000
05/03	Gala kraljevski konjički šou	6.300
12/03	Koncert Barbara Clear	4.800
13/03	Koncert The Flippers	6.000
19-20/03	Sajam automobila sezone Classic Mobil	11.000
30/03	Koncert Bryan Adams	10.000
31/03	Koncert Kylie Minogue	10.000
01/04	Koncert Westlife	4.000
05/04	Koncert Anastacia	11.500
06/04	Koncert Anastacia	11.500
09/04	Koncert Kastelruther Spatzen	4.000
11/04	Koncert Mark Knopfler	10.200
14/04	Koncert Queen	11.000
15/04	Koncert Alanis Morissette	5.800

18/04	Koncert Joe Cocker	10.500
27/04	Plesne igre Night of the Sultans	3.000
04/05	Generalno zasedanje Allianz-a	5.800
12/05	Generalno zasedanje BMW-a	4.500
28/05	Koncert DJ Bobo	7.000
13/06	Koncert Bruce Springsteen	7.800
14/06	Koncert Rod Stewart	11.000
15/06	Koncert Duran Duran	2.500
16/06	Koncert Black Sabbath	8.200
30/08	Prvenstvo u rukometu	10.000
29/09-12/10	Mjuzikl «Mamma Mia» (15 predstava)	41.500
14/10	Koncert Backstreet Boys	10.000
17/10	Koncert Marius Müller-Westernhagen	10.000
18/10	Koncert Marius Müller-Westernhagen	6.400
28-30/10	Edukativna akcija CAN-a	24.500
10-15/11	42 ^o takmičenje Minhena u biciklizmu (<i>Sixdays</i>)	71.500
19-20/11	Dani praznika 2005 (<i>crkvena manifestacija</i>)	6.000
22/11	Koncert Nena & Band	7.400
23/11	Koncert a Peter Maffay	8.000
25/11	Koncert a-ha	8.000
01-04/12	Munich Indoors (<i>konjička takmičenje</i>), 7 predstava	38.000
08/12	Koncert Nokia Night of the Proms	8.500
09/12	Koncert Nokia Night of the Proms	10.000
10/12	Koncert Nokia Night of the Proms	10.000
11/12	Koncert Nokia Night of the Proms	8.800
16-18/12	Kup SX - Cup 2005 (<i>reli motora</i>)	20.500
22/12	Koncert Simply Red-a	9.600
31/12	Kabare Heißmann & Rassau	6.800
Ukupno	51 Dogadaja	656.100
Manji zatvoreni Olimpijski stadion (kleine Olympiahalle)		
04-05/01	Komercijalni sajam obuće	8.500
30/01	Dan posvećen dragocenom kamenju i drugim mineralima	2.100

22/02	Svečanost za klijente HVB banke	600
01/03	Testiranje komercijalnih sluzbenika	500
04/04	Izbori članova odbora preduzeća (<i>od strane zaposlenih</i>)	400
21-22/04	Komercijalni sajam obuće	8.500
14/05	Svečanost za klijente HVB banke	500
07/06	Sednica osoblja	850
10-12/06	«Boundcon Europe 2005» (<i>kongres sa temom fetisa</i>)	1.200
23-25/09	Dani ezoterizma	1.200
20-30/09	Komercijalni sajam obuće	7.500
22/11	Sednica osoblja	800
Ukupno	13 Događaja	34.150
Olimpijski bazen		
15-16/01	24 - očasovno plivanje	
20/02	Američki praznik plivanja	1000
12-13/03	Solar-Challenge-Cup 2005 (<i>prvenstvo u plivanju</i>)	2.000
05/06	Dan posvećen porodici – AOK (<i>organizacija socijalnog osiguranja</i>)	
	6 vaterpolo utakmica	300
Ukupno	10 Događaja	3.300
Olimpijsko klizalište		
	39 utakmica u hokeju na ledu EHC München	62.100
	Međunarodno takmičenje u hokeju na ledu Nemačka - USA	6.250
11-13/02	Bavarsko prvenstvo u umetničkom klizanju i plesu na ledu	1000
05-06/03	Juniorsko prvenstvo Nemačke	330
11-13/03	Kup ISAR (<i>umetničko klizanje</i>)	300
05-08/05	Etnies – Cup (prvenstvo skateboard)	640
Ukupno	44 Događaja	70.620
EVENT-ARENA (Nekadašnja Olimpijska biciklistička staza)		
17-30/01	Izborni centar Iračke Republike	18.000
11/02	Predstavljanje EVENT-ARENE	200
22/02	BMW – Long Range Conference	350

	Planning	
03/03	BMW – Predstavljanje proizvoda	2.700
06/03	Manifestacija firme Audi «25 godina quadro»	800
11-13/03	Komercijalni sajam - Erotica	3.800
31/03	Manifestacija firme za turistički marketing Erlebnis Österreich	500
09-10/04	Kongres farmaceutske kuće MSD i medicinskih radnika	400
14-15/04	Manifestacija firme Techdata	1.500
22-23/04	Kongres farmaceutske kuće MSD i medicinskih radnika	750
12/05	Meet-night (<i>PR Event koji je organizovala PR agencija DWK</i>)	1.000
28-29/05	Best Players Cup (<i>prvenstvo u elektronskim igricama</i>)	400
02-03/06	Simpozijum «Izabrana kuhinja + piće»	1.500
15-16/06	Stadia Arena Event	1.000
17-19/06	Međunarodno okupljanje – Duvački orkestri	4.000
13-14/07	Predstavljanje firme Xerox	1.200
16/07	Manifestacija firme za izradu elektronskih igrica Konami	200
25-26/07	Fešn šou	1.600
05-09/09	Team-Training 1 za bruceše	2.000
17/09	Humanitarno veče Rotary Ball	800
29/09-03/10	Komercijalni sajam - Erotica	10.000
04/10	Siemens Company Launch	700
09-11/10	Humanitarna manifestacija Amrita	2.000
20/10	Siemotions (<i>Demonstracija firme Siemens</i>)	1.500
12-13/11	Cruise Live – Sajam o krstarenju	3.500
14/11	Pozorišna predstava (Commerzbank)	350
18-19/11	Međunarodni sajam plemenitih metala i sirovina	1.500
02-03/12	Parti «Air & Style» NOKIA	7.600
15-18/12	Izborni centar Iračke Republike	8.000
20/12	Božićna proslava firme essex pharma (<i>farmaceutska kuća</i>)	650

26/12-06/01	Izložba «U zemlji dinosaurus» (broj posetilaca je postao poznat u januaru 2006.god.)	
Ukupno	30 Događaja	78.500
Olimpijski prostor za veslanje		
30/04	I kup u veslanju ISAR (dragon boat)	1.200
01/05	Turnir Polo i kanui	2.030
07-08/05	Juniorsko takmičenje u veslanju - DRV	5.000
26-29/05	Fieldday 2005	40
28-29/05	V utakmica osoba sa invaliditetom iz Minhena 2005 (cSc – capp Sport cup)	3.600
05/06	Dan posvećen porodici - SPAR	6.500
11/06	Dodela medalja u biciklističkoj disciplini	300
17-19/06	Bearing Point Rowing World Cup (<i>prvenstvo u biciklizmu</i>)	4.650
04-08/07	Letnji program - kanui za decu - BKV	100
07/07	Takmičenje u veslanju - hiruži	200
08/07	Triatlon djuniori	400
09/07	Takmičenje u skejtbordu	1.250
14/07	Maraton otvorenog učešća - SPD (<i>Socijaldemokratska partija Nemačke</i>)	750
15/07	Atletika – Letnja proslava atletskog udruženja Minhenskog Univerziteta	200
16/07	BMW – sajam automobila	2.500
17/07	Letnji praznik – DLRG (<i>firma za spasavanje brodova</i>)	800
19/07	Triatlon škola iz Minhena	550
22/07	Bavarsko takmičenje učenika u veslanju	1.300
23-24/07	Bavarsko prvenstvo u veslanju	3.200
29-31/07	Prvenstvo Južne Nemačke u trci sa kanuima	4.200
06/08	Triatlon Elixia (<i>health & wellness group</i>)	670
06/08	Letnji praznik tima bowling Gassner	120
10/09	Dodela medalja u biciklističkoj disciplini	100
01-02/10	Takmičenje u veslanju sa dragon boat –om MTV-a	600

	8 Bungee jumping	9.220
Ukupno	32 Događaja	49.480
Spoljašnji objekti – «Pozorište»		
15-16/05	Festival duhova	5.500
12/06	Crkvena liturgija posvećena mladima	100
17/07	Gospel - Happening	500
23/07	Koncert Jevandjelijske crkvene zajednice	500
01-28/08	Muzičko leto u «Pozorištu»	74.000
Ukupno	5 Događaja	80.600
Ostali spoljašnji objekti		
20/03	Prolećni maraton 2005	700
27/03	Proslava uskrsa u Olimpijskom selu	20.000
30/04-01/05	Dečija manifestacija – Power of Play	2.000
01/05	Biciklistička trka u krugu oko jezera	500
01/05	Dan Nordic Walking (<i>način hodanja sa štapovima</i>)	2.000
14/05	Adidas - Manifestacija	10.000
18-22/05	Dani posvećeni Africi	110.000
26/05	Biciklistička trka u krugu oko jezera	500
29/05	Triatlon City Minhen 2005	3.000
03-05/06	NOKIA Beach Cup 2005 (<i>beach volleyball</i>)	25.000
18-19/06	LG Games (<i>action sports: skateboard, bmx, motorcross</i>)	30.000
25-26/06	III međunarodno takmičenje u biciklizmu Rock-Shox – 24-očasovno takmičenje	12.500
25/06	Munich Challenge	150
02-03/07	NBA Basketball Challenge 2005	16.000
09/07	Koncert Coldplay	18.000
16/07	Sam letnje noći (<i>izuzetan vizuelni doživljaj sa vatrometom</i>)	50.000
22-24/07	Gesundheitsbox (<i>inicijativa turneje za zdravlje i preventivu koju su organizovale nemačke organizacije</i>)	4.500
27/07	«B 2 run» Maraton preduzeca - Minhen	21.000

30/07-14/08	Kunst & Krempel	11.000
03/08	Promotivna turneja «Wächter der Nacht» (broj posetilaca je uključen u ukupan broj posetilaca koncerta grupe U2)	
04-21/08	Letnji praznici	220.000
13-14/08	Takmičenje u pecanju na jezeru (broj posetilaca je uključen u ukupan broj posetilaca letnjih praznika)	
10 & 17/09	Proventus Promotion	1.500
09/10	VI maraton MME Minhen	18.000
12/11	Promocija svetskog prvenstva ski-flying 2006	2.000
21-22/12	Međunarodno prvenstvo u Nemačkoj – Alpsko skijanje izdržljivosti	8.000
31/12	22 ^{-o} Maraton Revejon	3.300
	58 bazara (<i>polovne robe</i>)	110.390
	16 koncerata Glockenspiel (<i>metalofon, instrument</i>)	950
Ukupno	102 Događaja	700.990

Turistički objekti i objekti za rekreaciju

Olimpijsko selo u Minhenu nudi veoma veliki izbor mogućnosti za rekreaciju i turističke usluge. Objekti za rekreaciju, kao što je Olimpijski bazen, Olimpijski centar za sportove na ledu, Olimpijski teniski tereni, ali i turistički objekti kao što su Olimpijska kula, stadion i turističke usluge grada Minhena su veoma značajne, uprkos tome što su u ovom delu nadležnosti OPM-a, uglavnom vezano za turističke objekte, postale vidljive posledice nastale ukidanjem fudbalskih aktivnosti. Pored toga, hladna leta i radovi na uređenju nisu olakšali situaciju. Konačno, broj posetilaca se smanjio sa 1,5 milion, koliko je iznosio stalan podatak poslednjih godina, na 1,4 miliona. Jedno umanjeње, ipak ne toliko dramatično koliko je očekivano, zabeleženo je kod posetilaca Olimpijskog bazena zbog radova na uređenju.

Program «Sport u slobodno vreme», Olimpijska sauna i različite mogućnosti rekreacije u zatvorenom i na otvorenim površinama bili su samo indirektno ometani sa radovima na uređenju. Konačno, više od 443.000 posetilaca (više od 500.000 2004.god.) su se rekreirali u Olimpijskom bazenu.

Fudbalski teren manjih dimenzija Soccafive je doživeo veliki odziv nakon što je krajem 2005.god. imao 9.748 časova aktivnog rada. Izgradnja petog terena i instalacija grejanja su pružili veći komfor i kapacitet. Primećen je smanjen broj posetilaca klizališta nakon što je jedno veće nedeljno bilo rezervisano za trening sportskih timova. Pa ipak i pored toga, Olimpijski sportski centar na ledu i teren Soccafive privukli su 185.000 posetilaca (2004: 140.000). Zbog hladnog i kišnog leta, takođe je primećen smanjen broj skupine posetilaca teniskih mečeva za 3,7%.

Iako je Olimpijska kula jedna značajna turistička atrakcija u Minhenu, 2005.god. je ponovo primećen smanjen broj posetilaca. To je delom prouzrokovano ukidanjem fudbalskih aktivnosti i nastavljenim smanjivanjem interesovanja javnosti, a delom i zbog nepovoljnih vremenskih uslova. Slično se dogodilo i sa posetiocima OPM-a. Pa ipak, pad



Olimpijska kula u Minhenu

interesovanja kod posetilaca za neke vrste obilazaka (Erlebnis-Tour, Fussball-Tour) nadoknađeno je finansijski sa najvećim mogućim odzivom kod ostalih obilazaka (Abseil-Tour, Zeltdach-Tour). Pored toga, kuponi za obilazak stadiona pokazali su se kao najpopularniji božićni poklon. Zbog toga, 2006.god. broj učesnika u obilascima je veoma impozantan.

Generalno, izuzetno je značajno za budućnost Olimpijskog sela da se suoči sa negativnom tendencijom koja je nastala nakon ukidanja fudbalskih aktivnosti uz pomoć odgovarajućih postupaka, kao što je neka izložba – predstavljanje istorije stadiona u postolimpijskom periodu. Stoga, značajno je i pozitivno što je broj manifestacija na stadionu izuzetno visok. Uprkos tim podacima, često dugo zahtevan period koji je neophodan za postavljanje i demontažu scena dovodi do ograničenja obilazaka, pa i ukidanja. U veliki izbor programa i mogućnosti Olimpijskog sela pored objekata firme, spadaju i drugi objekti (park zdravlja Narodnog Univerziteta, teren za minigolf, voz u parku i sl.) koji iako ne potpadaju pod upravnu nadležnost firme, upotpunjuju spoljašnju sliku u predstavljanju i ponudi ovog prostora za 2005.god. pored sportskih i rekreativnih aktivnosti za stotine hiljada posetilaca.

Tabela 3. Analitička tabela sa zabavnim i turističkim aktivnostima

	2005 Posetioci	2004 Posetioci	2003 Posetioci
Penjanje na Olimpijsku kulu	553.479	651.951	709.600
Olimpijski bazen	443.239	509.878	488.105
Obilazak stadiona	112.303	152.749	153.723
Olimpijsko klizalište (Soccafive Arena)	184.598	140.611	139.432
Olimpijski teniski tereni	28.242	29.324	32.506
Biro za posetioce - Obilasci	34.015	42.542	38.825
Olimpijski prostor za veslanje	15.958	17.088	16.041
Ukupno	1.371.834	1.544.143	1.578.232

Javna promocija i marketing

Što je raznovrsnija ponuda Olimpijskog sela, to je značajniji rad «biroa za štampu». Priprema i supervizija događaja, a zatim i celo Olimpijsko selo se reklamira i prati sa štampom. Glavni događaji u 2005.god. su bile dve vrhunske manifestacije: Holiday on Ice i takmičenje u biciklizmu Sixdays. Prilikom održavanja manifestacije Holiday on Ice, broj posetilaca je zadržan na visokom nivou, uprkos strahovanju da će se dogoditi suprotno, jer se dešavala uporedo sa nedeljom karnevala. Pored toga, zbog jačanja najšire oblasti Minhena u vidu značajnog tržišta za reklamiranje, pažnja je usmerena uglavnom u ovom pravcu, koliko uz pomoć reklamiranja, toliko i uz pomoć praćenja od strane štampe. Reklama za manifestaciju Sixdays zasnovana je na sličnim idejama. Cilj je bio da se privuče znatan broj posetilaca – uglavnom vikdendom - iz okoline u zatvoreni Olimpijski stadion (Olympiahalle), npr. sastavljanjem novog reda vožnje za autobuse. Sa ovim aktivnostima uspeali su da daju jedan novi podsticaj datom događaju. Trebalo bi napomenuti da je to bio i značajan doprinos za MME u Minhenu, zbog njihovog intenzivnog praćenja i kompletno pozitivne ponude.

Mnoge pored ovih manifestacija zasnovane su na kreativnosti i posvećenosti biroa za štampu, samim tim što su fudbalske aktivnosti ukinute i nisu više predstavljale atrakciju za posetioce. Vredi pomenuti reklamnu kampanju opere «Touranto» i «praznika vina», kao i njihovu pokrivenost od strane štampe. Saradnja sa svakom uključenom novinskom agencijom pokazala se efikasnom i uspešnom, pošto su se idealno spojili intenzivni kontakti sa medijskim kućama iz Minhena i stručna znanja agencija. Jedan deo reklamne aktivnosti bio je koncentrisan na privlačenje ciljanih grupa iz ogranka Incentive-branch. Posete izložbama ITB i IMEX proširile su mrežu kontakata. Na taj način je nekako stvoren i jedan specijalan list uz priloženi CD sa panoramskim snimcima

360°, koji su pružali jedan globalni pregled mogućnosti Olimpijskog sela. Pored toga, pripremljen je jedan televizijski spot, koji je naravno emitovan prilikom predstavljanja firme na svetskom prvenstvu u severnom skijanju u Oberstdorf-u. U toku pomenute godine, usavršen je i novi logotip i slogan (claim) za prikazivanje nove spoljašnje slike Olimpijskog sela. To je uglavnom vršeno uz pomoć logotipa na zatvorenom Olimpijskom stadionu (Olympiahalle) i drugih reklamnih sredstava u okviru sela, na turističkom autobusu i na bilbordima (billboards) Bavaria Film-tour-a.

Za korisnike internet mreže, od marta 2005.god. napravljen je jedan informativni bilten (newsletter) o najnovijim vestima iz Olimpijskog sela. Multimedijalna sredstva su dopunjena sa jednim brzim filmom koji beleži radove na podizanju i demontaži zatvorenog Olimpijskog stadiona (Olympiahalle), sa novim panoramskim snimcima 360° otvorenog i zatvorenog stadiona i sa sajtom za poslovanje sa partnerima, koji ispunjava stroge uslove bezbednosti. Takođe, napravljeno je englesko izdanje internet sajta Olimpijskog sela. Pored toga, činjenica da je 740.000 online posetilaca «posetilo» 3,9 miliona puta sajt predstavlja garanciju za uspeh ovog sredstva. Zahvaljujući svim ovim sredstvima i jednoj mreži intenzivnih kontakata sa svim sredstvima koja su oformljena nakon nekoliko godina, Olimpijsko selo je uspelo, uprkos ukidanju fudbalskih aktivnosti, da prikaže jednu izuzetno pozitivnu sliku u javnosti i da obezbedi pravedno i otvoreno suočavanje uz pomoć tih sredstava sa onim malobrojnim kriznim trenucima koji su se ukazali.

Olimpijsko selo u Minhenu, čak i bez fudbala, predstavlja jednog primamljivog finansijskog partnera. Tako se objašnjava pozitivan razvoj «mesta sastajanja Olimpijskog sela» u

poslednje dve godine¹. Prošle godine, četiri firme koje pripadaju timu kao isključivi sponzori produžili su svoje ugovore na još nekoliko godina. Za vreme finansijskog perioda 2005.god., «Mesto sastajanja» ugostilo je jednog od najstarijih saradnika OPM-a, Spaten-Franziskaner-Bräu (nemačka industrija piva). Firme Langnese (nemačka Algida) i HypoVereinsbank (nemačka banka) takođe su produžile svoje ugovore. Ukupno za 2005.god. timu saradnika Olimpijskog sela pripadale su sledeće firme: Adidas-Salomon, BMW zajedno sa predstavnikom BMW-a u Minhenu, bavarska HypoVereinsbank, Coca-Cola, Deutsche Telekom sa svojim proizvodom T-Com, Spaten-Franziskaner-Bräu E.P.E. sa proizvodom Franziscaner Weissbier (naziv piva), Generali Versicherungen (osiguravajuće preduzeće), Langnese-Iglo E.P.E., kao i Stadtwerke München. Poslednjih godina podrška OPM-a za organizaciju velikih i značajnih događaja i njihovu promociju, pokazala se kao jedna prijatna dužnost «mesta za sastajanje». Tako, 2005.godine ova dužnost je dobila još veći značaj. Manifestacije, kao što je dan Nordic Walking, opera «Touranto» na otvorenom stadionu, Kunst & Krempel, Muzičko leto u «Pozorištu» i međunarodna takmičenja u nordijskom skijanju mogle su da budu organizovane uz pomoć tima za saradnju.

Pored «Mesta sastajanja», neki od saradnika su zaključili dopunske ugovore o sponzorstvu za dodatne manifestacije i na taj način su uspeali da ojačaju i da povećaju njihovo reklamno predstavljanje u Olimpijskom selu. Karakterističan primer predstavlja ponovo takmičenje Sixdays. Firma Franziscaner je dvanaesti put prihvatila da bude sponzor (presenting sponsor) Sixdays-a i sponzor takmičenja Derny (titelsponsor). Firma Generali je bila jedna od četiri sponzora i HypoVereinsbank sa njenom tradicionalnom proslavom za mlade oduševila je uglavnom mlađu populaciju. Osim dosadašnjih aktivnosti,

¹ Jedinstvena saradnja Marketinškog sektora sa najboljim firmama. Ova saradnja je započeta 1992.god. pod nazivom «Mesto sastajanja Olimpijsko selo».
<http://www.olympiapark-muenchen.de/index.php?id=sponsoren&L=1>

Coca-Cola je postala sponzor tima i sponzor Urbacher Sprint Grand Prix-a (takmičenja u biciklizmu) kao što je i Stadtwerke München sa reklamama na plakatima (npr. na ogradi terena). Osim toga, saradnici su bili prisutni sve vreme održavanja takmičenja Sixdays sa raznim drugim sponzorstvima i reklamnim štandovima. Zatim, Olimpijsko selo je intenzivno korišćeno od strane partnerskih firmi za mnoge njihove manifestacije. Na primer Coca-Cola je organizovala u prostoru stadiona za zvaničnike, jedan susret sa temom prodaje u kome je učestvovalo 150 osoba. Adidas-Salomon je u okviru poslednje fudbalske utakmice istakla svoje prisustvo na stadionu sa igrama i sportskim uređajima na trgu Coubertin. Čak je i firma T-Com imala koristi od ove prilike za jednu njenu reklamnu akciju. Firma BMW je upotrebila zatvoreni Olimpijski stadion (Olympiahalle) za održavanje generalne skupštine, ali je zauzela još jedan deo Olimpijskog sela (Parkharfe) za jednu reklamnu kampanju BMW motora što je naišlo na veliki odziv kod ljubitelja trka sa motorima. HypoVereinsbank je za vreme održavanja utakmice Champions League, FC Bayern protiv Arsenal London organizovala jedno gala veče za klijente sa 600 zvanica na manjem zatvorenom olimpijskom stadionu (kleine Olympiahalle). Ali i timovi «fudbalskog prvenstva u slobodno vreme» (Freizeit-Kicker-Turnier) organizacije Spaten-Löwenbräu-Gruppe su postigli značajne rezultate na Olimpijskom stadionu.

Unutrašnja uprava

Godina 2005. je zbog mnogobrojnih događaja i zahteva predstavljala za saradnike OMP-a nesumnjivo jedan izuzetno veliki izazov sa kojim su se suočili obavezivanjem na donošenje odluka i sa voljom za delovanjem. U kadrovskom sektoru su se odvijale sledeće izmene: u centralnom preduzeću OMP-a osoblje je redukovano sa 214 na 211 zaposlenih. U Olimpijskom delu za podršku Bavarske bilo je zaposleno 16 saradnika (17 prošle godine), u sportskom centru Minhena za veslanje i kanu bilo je zaposleno 15

saradnika (14 prošle godine). Kretanje kadra u okviru firme bilo je na stabilnom nivou u poređenju sa prošlom godinom. Deset zaposlenih je napustilo firmu što predstavlja jedan fiksni procenat 4,1% od ukupnog broja zaposlenih. Sedam novih (osam prošle godine) uglavnom mladih službenika je zaposleno. 2005.god. tridesetpet zaposlenih u firmi su bili u fazi prevremenog penzionisanja. Odsustva zbog bolesti su iznosila oko 3,96% ali ih je bilo manje u odnosu na prošlu godinu, kada su iznosila 4,46%. Broj nezgoda pri radu je neznatno uvećan od 4 koliko je bilo prošle godine, na 5, za vreme finansijskog perioda 2005.god., od kojih su se dve nezgode dogodile na putu zaposlenih ka poslu.

Unapredjenja infrastrukture

Menjanje konzolne nadstrešnice na Olimpijskom bazenu je bio sigurno najveći i najskuplji poduhvat finansijskog perioda u 2005.god. Nadzor za ove radove je preuzeo tehnološki sektor. Već u martu 2005.god., nadzorna komisija je predala projekat firmi Covertex, koja je narednih meseci sagradila takozvani «sistem za protok vazduha» (Air management system). Zahvaljujući ovom sistemu, konstantno se filtrira suvi vazduh kroz termoizolaciju i sprečava se nastanak vlage čime se postiže najfunktionalnije moguće vreme i najviši energetski nivo u Olimpijskom bazenu. Vlaga je predstavljala najveći problem za krov koji je sagrađen 1972.god. Za vreme izgradnje u velikoj meri je nastavio sa radom bazen od 50 metara pošto su preduzete odgovarajuće bezbednosne mere. Olimpijski bazen je ponovo proradio na regularan način 10. marta 2006.god. Uređenje Olimpijskog bazena je predstavljalo razlog za promenu ventilatora u ventilacionim kanalima, kao i za zamenu cevovoda i odskocnih dasaka u bazenu. Zbog njihove starosti i mogućnosti da odgovore savremenim specifikacijama koje zahteva instalacija

daljinskog grejanja, već jedan duži period se zamenjuju jedna po jedna, sve jedinice daljinskog grejanja u Olimpijskom selu, a 2005.god. i u zatvorenom Olimpijskom stadionu (Olympiahalle). Da bi se osigurala bezbednost posetilaca, u mnogim sektorima se izrađuju projekti za uređivanje i ulepšavanje prostora, npr. vrši se zamena protivpožarnih klapni (Brandschutzklappe, za sprečavanje požara) u zatvorenom Olimpijskom stadionu (Olympiahalle). Nezavisno od ukidanja fudbalskih aktivnosti Olimpijsko selo je trebalo hitno da se unapredi u određenim sektorima, da se modernizuje i da se renovira. Zbog toga, jedna od prvih mera koje su preduzete odnosila se na rekonstrukciju sale za trening iz atletike. Ta sala je ranije bila poznata kao sala Werner-Von-Linde i njena rekonstrukcija je započeta u decembru 2005. god. Završetak radova se predviđao krajem 2006.god.

Planirana poboljšanja, čak i kod gastronomskih predloga za zatvoreni Olimpijski stadion (Olympiahalle), nastavljena su u toku 2005.god. a takođe su i ostvarena. Nakon mnogobrojnih pokušaja da se isprojektuje blagajnički i ulazni prostor nakon rušenja Olimpijskog restorana kod Olimpijskog bazena, nadzorna komisija je konačno prihvatila predlog arhitektonskog biroa Auer + Weber + Architekten u decembru 2005.god. Sa radovima bi trebalo da se završi do kraja 2006.god.

Finansijski podaci

Troškovi za 2005.god., pre pokrivanja od strane partnera - Opštine Minhena², dostizali su 14.817.000 €, tj. 1.673.000€ manje (-10%) od odobrenih troškova prema finansijskom budžetu u visini od 16.490.000€. Za ovaj pozitivan rezultat zaslužen je dohodak koji je bio viši od očekivanog (+2.678.000€) i ostali prihodi od eksploatacije (+1.033.000€),

² Opština Minhena je preuzela na sebe odgovornost za pokrivanje konačnih troškova za namenu OPM-a, kako bi se oni anulirali.

koji su mogli da pokriju ukupne troškove, pa čak i da ih prekorače. Do pada prihoda u visini od 1.730.000 € koji je zabeležen u poslovnom krugu u poređenju sa prošlom godinom došlo je uglavnom zbog ukidanja profesionalnog fudbala na Olimpijskom stadionu. Izuzimanje 792.000 navijača koji su pratili fudbalske utakmice uglavnom je prouzrokovalo smanjenje prihoda od prodaje proizvoda. Pored toga, smanjili su se prihodi od zakupa i reklama na Olimpijskom stadionu.

Pored ukidanja profesionalnog fudbala, umanjenju prihoda od zakupa doprineo je i smanjen broj organizovanih dešavanja na zatvorenom Olimpijskom stadionu (Olympiahalle) i na manjem zatvorenom Olimpijskom stadionu, kao i već pomenuta redukovana funkcija Olimpijskog bazena zbog radova na uređenju. Opadanje prihoda moglo je samo da se delimično nadoknadi organizovanjem događaja u Event Areni (nekadašnja biciklistička staza), pozitivnim procentom rezervacija na terenu Soccafive i «živim» kulinarskim programom Witzigmann – a sa terena za zagrevanje.

Do porasta prihoda od karata došlo je ne samo zbog visokog profita koji je zabeležen za vreme održavanja takmičenja Sixdays, već i zbog povećane cene karte za penjanje na Olimpijsku kulu, kao i zbog uspešnog organizovanja opere «Touranto» i praznika vina. Nasuprot tome, smanjen je prihod od karata za ulazak u Olimpijski bazen i Olimpijsku saunu zbog radova na uređenju konzolne nadstrešnice koji su ograničili njegovu funkciju. Na Olimpijskom klizalištu smanjen je prihod od karata zbog korišćenja istog prostora za rad SoccaFive. Pa ipak, nastupajući prihod od zakupa mogao je da nadoknadi u potpunosti gubitak nastao sa prodajom karata za ulaz.

Troškovi za materijal su se uvećali ukupno za 5.209.000 € uglavnom zbog visoke cene troškova na održavanju objekata (povećanje od 3.948.000 €), posebno nakon renoviranja

konzolne nadstrešnice na Olimpijskom bazenu i zamene perifernih greda na Olimpijskom stadionu, ali i zbog visokih nadoknada (+1.765.000 €), pogotovo za vreme organizacije opere «Touranto» na Olimpijskom stadionu, i zbog visokih energetskih troškova (povećanje od 141.000 €). Troškovi osoblja u 2005.god., zbog najnižeg proseka zaposlenih (244, od 247 prošle godine), bili su oko 155.000 € niži u odnosu na prošlu godinu (12.260.000 €, od 12.415.000 € koliko je bilo prošle godine). Preostali prihod od eksploatacije se povećao za oko 820.000 € i dostiže iznos od 7.096.000 €. Prihod je uglavnom dobijen od kompenzacije za Olimpijski bazen u iznosu od 400.000 € od visokih subvencija za sportski veslački centar i kanu, i od Olimpijskog sektora za podršku Bavarskoj.

Finansijski izvod za 2005.god. je zabeležio porast u iznosu od 39.000 € i dostigao je iznos od 161.000 €. Prošle godine, troškovi za plaćanje kamata u okviru kontrole finansijskog rezultata obračunati su u iznosu od oko 35.000 €. Preostali porezi u visini od 108.000€ povećali su se u odnosu na prošlu godinu za oko 21.000 € zbog povećanja specijalnog poreza na 490% (400% prošle godine). Bilans je formiran u iznosu od 20.647.000 €, što predstavlja porast od 2.488.000 € u odnosu na prethodni period. Kod podataka vezanih za osnovno imovinsko stanje, zabeležen je pad u iznosu od 600.000 € zbog planiranih licitacija za nematerijalna osnovna sredstva i pripojene nepokretnosti. Nasuprot tome, pokretna imovina, uključujući i dugovanja, uvećala se za oko 3.088.000 €. U poređenju sa prošlom godinom, povećali su se zahtevi prema partneru – prestonici Minhen za funkcionalne i investicione subvencije. Pasiva, sa fiksnim sopstvenim sredstvima, prepoznaje se po visim predviđanjima (+1565.000 €), uglavnom za održavanje objekta, i većim obavezama prema dobavljačima i provajderima usluga i radova (+€1.014). Isti kapital dostiže, kao i prošle godine, iznos od 4.902.000 € i čini 24% ukupnog bilansa (27%, prošle godine). Obavezivanjem

prestonice Minhena da nadoknadi nedostatke, stanje sopstvenog kapitala se može oceniti dovoljnim.

Fiskalni protok iz tekuće aktivnosti (2005) je negativan, oko 10.915.000 € (-€9.219, prošle godine) i smanjio se za oko 1.696.000 € zbog, u poređenju sa prošlom godinom, manjeg obima rada i većih troškova, uglavnom za održavanje objekta što je izazvalo gubitak od 14.817.000 €. U poređenju sa prošlom godinom, primećen je pad fiskalnog protoka iz investicionih aktivnosti za oko 1.903.000 €. Stoga, u finansijskom periodu u 2005.god., kretanje gotovog novca iz investicija je umanjeno za oko 1.555.000 €. Gotov novac dobijen iz finansiranja obuhvata uglavnom pomoć u opremi od strane prestonice Minhena (13.771.000 €, 12.280.000 € prošle godine), što u finansijskom periodu u 2005.god. ne obuhvata isplate za prethodne godine, kao što je bio slučaj za vreme finansijskog perioda u 2004.god.

Slede tabele bilansa stanja i bilansa uspeha.

Olimpijsko selo u Minhenu E.P.E. Bilans uspeha na dan 31. Decembar 2005.					
AKTIVA	Iznos zatvorene poslovne god. 2005 u €	Iznos prethodne poslovne god. 2004 u €	PASIVA	Iznos zatvorene poslovne god. 2005 u €	Iznos prethodne poslovne god. 2004 u €
A.FIKSNA AKTIVA			A.SOPSTVENI KAPITAL		
I.Nematerijalne imobilizacije			I.Pokriveni kapital	4.900.000,00	4.900.000,00
Ustupljena korišćenja			II.Rezervni kapital	2.396,64	2.396,64
Prava industrijske & privredne svojine i slična prava & vrednosti, dozvole za korišćenje sličnih prava & vrednosti	0,00	15.421,00	III.Dobit poslovne godine	0,00	0,00
			B.SPECIJALNI RAČUN ZA SUBVENCIJE INVESTICIJA	4.902.396,64	4.902.396,64
				2.101.770,00	2.292.840,00
II.Materijalne imobilizacije			C.REZERVISANJA RIZIKA I IZDATAKA		
1.Građevinske parcele. Slična prava svojine & objekti uključujući objekte na tuđim građevinskim parcelama	5.317.641,54	5.794.683,27	1.Rezervisanja za penzije i slične obaveze	1.539.930,00	1.554.765,00
2. Tehnička postrojenja & mašine	40.752,08	44.462,89	2.Rezervisanja za poreze	0,00	926.000,00
3. Druga postrojenja, nameštaj & ostala oprema	160.964,26	264.832,36	3.Ostala rezervisanja	6.610.000,00	4.103.955,00
				8.149.930,00	6.584.720,00
III. Učesća & druga dugoročna finansijska potraživanja			D.OBAVEZE		
Učesća	768.337,82	768.337,82	1.Obaveze prema dobavljačima i pružiocima usluga		
	6.287.695,70	6.887.737,34	Iznosi plativi u toku godine: 3.968.962,80 € (prošle godine 2.955.301,34 €)	3.968.962,80	2.955.301,34
B. OBRTNA AKTIVA			2.Obaveze prema partneru Primarni Akcionar		
I. Rezerve			Iznosi plativi u toku godine: 199.963,77 € (prošle godine: 189.795,66 €)	199.963,77	189.795,66
1. Sirovine & pomoćni materijali – potrošni materijali & rezervni delovi	542.357,83	558.854,13	3.Ostale obaveze		
2. Roba	94.255,17	152.888,73	Iznosi istih plativi u toku godine: 199.963,77 € (prošle godine: 1.084630,31)		
II. Kratkoročna potraživanja i druga osnovna sredstva			Od tih obaveza za poreze-takse: 183.564,36 € (protekle godine: 198.296,47 €) Od tih obaveza za osiguravajuće račune: 343.709,02 € (protekle godine: 351.507,37 €)	993.105,57	1.089.750,45
1.Klijenti (dobavljači i pružaoци usluga i poslova)	1526.404,32	2.747.625,39			
2.Potraživanja prema partneru Primarni akcionar	3.227.624,40	711.350,44			
3.Potraživanja prema preduzećima sa pravom učesća	272.514,46	313.061,78			
4.Ostala osnovna sredstva	1.835.448,67	1.225.742,85			
III. Novčana sredstva: Balagajna, računi po viđenju i oročeni računi & čekovi	6.815.460,14	5.514.078,41			
	14.314.064,99	11.223.601,73		5.162.032,14	4.234.847,45
C. DEBITNI RAČUNI	45.543,74	45.517,17	E.KREDITNI RAČUNI	331.175,65	144.052,15
	20.647.304,43	18.158.856,24		20.647.304,43	18.158.856,24

Olimpijsko selo u Minhenu E.P.E. Bilans uspeha na dan
31 Decembar 2005 (1 januar - 31 decembar 2005)

	2005		2004	
	€	€	€	€
1. Visina obima rada		24.593.710,46		26.324.084,76
2. Radovi koje je obavilo samo preduzeće za njegovu namenu i koji su obuhvaćeni sa imovinom		105.874,46		28.850,52
3. Preostali prihodi od eksploatacije		7.096.208,52		6.276.365,67
4. Troškovi za materijal				
a) Troškovi za sirovine ili pomoćni i potrošni materijal i troškovi za prateću robu	-5.066.223,24		-5.317.539,01	
b) Troškovi pratećih radova	-20.297.002,92	-25.363.226,16	-14.836.612,17	-20.154.151,18
Bruto bilans		6.432.567,28		12.475.149,77
5. Troškovi osoblja				
a) Plate i dnevnice	-9.560.838,00		-9.726.533,38	
b) Socijalno osiguranje i penzije	-2.699.162,00		-2.688.796,63	
Od kojih su troškovi za penzije: 828.909,53€ (prošle godine: 776.476,49€)		-12.260.000,00		-12.415.330,01
6. Amortizacija uključenih i nezavisnih osnovnih elemenata imovine		-687.162,18		-764.613,78
7. Ostali troškovi eksploatacije		-8.355.158,78		-9.109.248,57
8. Bilans eksploatacije		-14.869.753,68		-9.814.042,59
9. Ostale kamate i poistovećeni prihodi		164.167,38		163.637,04
10. Kamate od dugovanja i poistovećeni prihodi		-3.381,01		-41.927,56
11. Bilans uobičajenih aktivnosti		-14.708.967,31		-9.692.333,11
12. Preostali porezi		-107.892,54		-86.744,56
13. Šteta koju je pokrio partner - Prestonica Minhenu		14.816.859,85		9.779.077,67
14. Profit u datom periodu		0,00		0,00

Prilog finansijskog perioda 2005.god. - Objašnjenja

- **Osnovna imovina:** Nije bilo potrebno da se značajni delovi olimpijskih objekata upišu u bilans stanja firme zato što pripadaju partneru - prestonici Minhenu.
- **Učešća:**
 - o Munich Ticket E.P.E., Minhenu. OPM E.P.E. ima učešće u akcijama 50% (766.937,82€), Munich Ticket E.P.E. Sopstveni kapital u skladu sa godišnjim bilansom za 2004.god. dostiže 2.243.235,16 €. 2004.god. evidentiran je profit za

taj period u visini od 34.160,35 €. Za 2005.god. očekuje se ponovo pozitivan rezultat.

- o Olimpijski sektori za podršku – Nemačka E.P.E., Essen. OPM E.P.E. ima udeo u iznosu od €1.400,00, tj. 5%, u osnivačkom kapitalu ima udeo u visini od 28.000,00 firme koja je osnovana 1. juna 2001.god. Predmet delatnosti ove firme je širenje komercijalnog predstavljanja Olimpijskih sektora za podršku Nemačke u drugim oblastima, pored drugih relevantnih delatnosti. Partneri E.P.E.-a su 20 organizacija koje predstavljaju Olimpijske sektore za podršku u Nemačkoj. Profit za period u godini 2004. dostizao je 50.544,46€. U 2005.god., očekuje se pozitivan rezultat.
- **Potraživanja dobavljača i pružanje usluga:** Sva potraživanja i usluge dobavljača se plaćaju u toku jedne godine.
- **Potraživanja partnera – prestonice Minhena:** Popisuju se u imovinskom stanju bilansa i ne nadoknađuju se sa obavezama prema partneru. Potraživanja na dan 31/12/2005 iz investicija iznose 1.468.521,61 €, od opreme/funkcionalnih sredstava iznose 1.045.859,85 € i od tekućih radova iznose 31.048,98 €. Potraživanja iz investicija za godinu 2004. iznose 533.616,29 € i za opremu/funkcionalna sredstva za 2004.god. iznose 148.557,67€, što je ostvareno na dan 22/02/2006.
- **Poseban račun za subvencije investicija:** Subvencije investicija u umetničkom klizanju u okviru sportskog centra koje je obezbedila savezna vlada i Republika Bavarska evidentiraju se u imovinskom stanju pasive. Poseban račun, kao i u prethodnim godinama, biće zatvoren u zavisnosti od trajanja amortizacije.
- **Poreska predviđanja:** Otplata poreza za koje ne postoji pravo na popust, uključujući kamate za period 1999-2004 za Olimpijski sektor za podršku Republike Bvarske, u

iznosu od 570.000 €, planirano je da se ostvari preko subvencija savezne i bavorske vlade.

- **Ostala predviđanja:** Obuhvataju obaveze za rano penzionisanje u iznosu od 2.897.000€ (2.209.000€ prošle godine) i predviđanja za godišnje odmore i prekovremeni rad, u iznosu od 795.000 € (780.000 € prošle godine). Za izvođenje radova na uređenju konzolne nadstrešnice i bazena u olimpijskom plivalištu, ustanovljena su predviđanja za održavanje u iznosu od 1.064.000 € i 125.000 €. U skladu sa optimističkim procenama, projektovanje, demontaža i montiranje perifernih greda na Olimpijskom stadionu u 2006.god. doneće troškove u visini od 700.000 €. Dalje mere na uređenju zatvorenog Olimpijskog stadiona (jedinica za daljinsko grejanje) će doneti dodatnih 145.000 €. Predviđeni iznos u prethodnim godinama od 390.000 € pokazaće se neophodnim za izvođenje preostalih radova na Olimpijskom stadionu u 2006.god. (obnavljanje funkcionalne tehnike, kontrolni napon 60-V) i radova na krovu zgrade uprave ispred klizališta. Neophodne mere za održavanje se planiraju za što je moguće duži period i obračunavaju se u okviru godišnjeg budžeta. Iznos koji će biti određen prilikom predviđanja mera na održavanju, biće definisan na dan zatvaranja računa. Povećan broj tehničkih i pravnih sporova sa ozbiljnim finansijskim posledicama stvaraju neophodnost za predviđanje advokatskih troškova u iznosu od 109.000 €. Komunalije firme INTRA³ za buduće muzičko pozorište obračunavaju se u iznosu od 100.000 €. Predviđanja za troškove koji se očekuju u iznosu od 88.000 € obuhvataju uglavnom troškove stručnog mišljenja (50.000 €) za popravku neke materijalne štete u Olimpijskom plivalištu.
- **Obaveze prema partneru – prestonici Mnhen.** Obaveze u iznosu od 199.963,77€ najvećim delom obuhvataju

³ INTRA E.P.E.- Direkcija zemljišta. Ima pravo zakupa bivše biciklističke staze (S.t.M.)

zakup prostora koji treba da se plati sledeće godine i iznosi 172.000 €.

- **Preostale novčane obaveze:** Godišnji zakup bivše Olimpijske biciklističke staze (≈2.020.000€), obaveze nabavke (5.844.000€), godišnji zakup (222.000€), Godišnje obaveze iz ugovora o zakupu (102.000 €).
- **Obaveze prema sistemu za izdavanje pomoćne penzije:** Saradnici, pored obavezne penzije po zakonu, imaju pravo i na pomoćnu penziju koja se definiše sa kolektivnim ugovorima. Ova pomoćna penzija je u obliku osiguranja bavarskog fonda za socijalno osiguranje. Pomoćni doprinos, koji je uveden 1. januara 2003.god. i na koji se ne obračunava porez na prihode, niti potpada pod obavezne doprinose socijalnog osiguranja, dostiže 3% u 2005.god., a procenat za doprinos ostaje fiksni, 4,5% od dohotka, i potpada pod pomoćnu penziju. Do 2007.god. pomoćni doprinosi će se uvećavati za 0,5% godišnje.
- **Zakup bivše Olimpijske biciklističke staze:** Prestonica Minhen je 1997.god. dodelila pravo zakupa placa nekadašnje olimpijske biciklističke staze firmi INTRA E.P.E. - Direkcija zemljišta, koja je uredila i rekonstruisala unutrašnjost postojećeg objekta u jedno novo zdanje. Na osnovu obaveze koja proističe iz ugovora zaključenog 20. decembra 1996.god. i nakon dogovora sa partnerom, prestonicom Minhenom, Olimpijsko selo Minhen E.P.E. od 29. novembra 2000.god., nakon raspada organizacije OSEC E.P.E. (O.S. Muzej sporta), zamenjuje navedeno preduzeće i postaje zakupac placa koji je u vlasništvu firme INTRA E.P.E.- Direkcija zemljišta, i zakupodavac u odnosu zakupa sa osiguravajućim preduzećem Carl Wiedermeier E.P.E. i Radsport Renz. Takođe, 1. decembra 2000.god. zaključen je jedan ugovor o zakupu na duži period sa firmom M.A.G (Minhenska arena E.P.E.) zbog korišćenja jednog sportskog i rekreativnog centra. Ugovor o zakupu

sa firmom M.A.G, koja je bankrotirala 2004., okončan je 31/12/2004 uz pomoć poništavajućeg ugovora. Za Olimpijsko selo u Minhenu E.P.E. proističu obaveze plaćanja zakupa prema firmi INTRA u iznosu od 2.020.000 € godišnje. «Zakup na osnovu cene troškova⁴» (Kostenmiete) sastoji se iz sledećih delova koji se analitički popisuju u bilansu: investirani kapital sa kamatom i otplatom duga, obezbeđivanje garancije, otplata kamata obračunatih na teret firme INTRA, porast cene zakupa, troškovi i porezi menadžmenta. Finansiranje u međuvremenu za otkup i uređenje, kao i za izgradnju novog objekta na nekadašnjoj Olimpijskoj biciklističkoj stazi obavljeno je 2000.god., a finansiranje u međuvremenu kapitalizovanog zakupljenog objekta obavljeno je 2001.god. sa dugoročnom pozajmicom u trajanju do 2013. Nakon ovog vremenskog perioda prvi put treba uložiti sredstva za amortizaciju. Pored toga, 2002.god. prestonica Minhen je podigla cenu zakupa. Obezbeđivanje garancije odnosi se na garanciju prestonice Minhena prema firmi INTRA E.P.E.- Direkcija zemljišta za novčani kredit za predloženu izgradnju. Kamate na račun firme INTRA E.P.E.- Direkcija zemljišta proističu iz kapitalizovanog zakupljenog objekta, već u potpunosti isplaćenog prestonici Minhen. Predviđa se da će do kraja 2006.god., Olimpijsko selo u Minhenu E.P.E. upotrebljavati prostor za Event-Arenu. Kasnije će firma Stage Entertainment rekonstruisati objekat u muzičko pozorište, na osnovu ugovora o korišćenju između Stage Entertainment i firme INTRA. Ugovori firme Radsport Renz i E.P.E. SES Security & Event Service, koja je zakonski naslednik ZSD-a na osnovu ugovora od 9. novembra 2005.god. vezano za zakup Olimpijskog sela u Minhenu E.P.E. okončaće se najkasnije do 31/12/2006 na osnovu poništavajućeg ugovora.

⁴ Termin Kostenmiete se odnosi na zakup koji pokriva cenu troškova kapitala i funkcionalne troškove. (S.T.M.)

- **Ugovori sa partnerom – prestonicom Minhen:** Između prestonice Minhen i Olimpijskog sela u Minhenu E.P.E. zaključena su dva ugovora o pravu na zakup placa na kome se nalazi Olimpijska kula / Olimpijski centar za sportove na ledu. Ugovori važe do 2064.god (2065.god. Olimpijski centar za sportove na ledu). Cena zakupa sada dostiže 222.000 € godišnje. Na osnovu njegovih odluka, (30/09 i 20/10 1993.god.), opštinski odbor prestonice Minhen odobrio je produžetak postojećeg ugovora sa Olimpijskim selom u Minhenu E.P.E. o zakupu preostalog zemljišta koje se nalazi pod nadležnošću firme na 20 godina bez donošenja suštinskih promena u uslovima zakupa. Zemljište je konačno ustupljeno bez zakupa zbog transfera cene troškova za održavanje. U slučaju likvidacije, treba ispuniti obaveze koje proističu iz ugovora o zapošljavanju i radu.

- **Objašnjenja vezana za stanje bilansa uspeha**

Kategorizacija po vrsti:	2005	2004
Prihod od ulaznica	6.295.000	4.416.000
Prihod od zakupa	13.769.000	14.783.000
Prodaja robe	2.298.000	3.519.000
Prihod od reklama, izdavanja dozvola i sl.	2.232.000	3.606.000
Ukupno	24.594.000	26.324.000

- **Preostali prihod od eksploatacije:** Preostali prihod od eksploatacije, čiji je ukupan iznos 7.096.000 € (6.276.000 € prošle godine) dobijen je uglavnom od subvencija savezne i bavorske vlade za Olimpijski sektor

za podršku Bavorske u iznosu od 4.972.000 € (4.889.000 € prošle godine) i subvencija za funkcionisanje i održavanje objekta sportskog centra u Minhenu za veslanje i kanu, u iznosu od 684.000 €. Preostali prihod od eksploatacije obuhvata neorganski prihod, u iznosu od 902.000 € koji je uglavnom dobijen iz jedne naplate odštete za Olimpijsko plivalište u iznosu od 400.000 €, poništenih predviđanja, u iznosu od 194.000 € i poništenog posebnog bilansa za subvencije investicija.

- **Preostali troškovi od eksploatacije:** Preostali troškovi od eksploatacije, koji iznose 8.355.000 € (9.109.000 € prošle godine) obuhvataju uglavnom troškove Olimpijskog sektora za podršku Bavorske za osiguranje sportskih prostorija, u iznosu od 2.229.000 €. (2.448.000 € prošle godine), kao i troškove zakupa bivše olimpijske biciklističke staze u iznosu od 2.020.000 € (2.013.000 € prošle godine), uključujući i komunalije u iznosu od 43.000 €. U preostale troškove od eksploatacije ubrajaju se novčani iznosi predviđeni za prevremeno penzionisanje koji ne obuhvataju isplatu za pružene usluge prema zaposlenima, a iznose 693.000 € (339.000 € prošle godine). Uzimajući u obzir kontrolne procedure firme, porezi koji nemaju pravo na popust i iznose 169.000 € upisuju se u preostale troškove od eksploatacije. Neutralni troškovi, koji iznose 702.000 € (1.720.000 € prošle godine) nastali su uglavnom usled popravke jedne materijalne štete u Olimpijskom kupalištu (423.000 €) i usled ponovne korekcije cene potraživanja (194.000 €). U poređenju sa prošlom godinom, ponovne korekcije cene potraživanja umanjile su se za 603.000 € i nisu dodati naknadni iznosi za predviđene poreze (736.000 € prošle godine).
- **Broj zaposlenih:** Firma je 2005.god. u proseku zaposlila 244 saradnika.

■

Zaposleni	2005	2004
Zaposleni službenici	107	106
Zaposleni u OSP-u (službenici Olimpijskog sektora za podršku)	16	17
Zaposleni u LZM-u (službenici u Minhenskom sportskom centru za veslanje i kanu)	5	5
Zaposleni radnici	106	110
Zaposleni u LZM-u (radnici u Minhenskom sportskom centru za veslanje i kanu)	10	9
Ukupno	244	247

Na dan zatvaranja računa 31/12/2005 firma je zaposlila 242 saradnika.

Zaposleni	2005	2004
Zaposleni službenici	107	106
Zaposleni u OSP-u (službenici Olimpijskog sektora za podršku)	16	17
Zaposleni u LZM-u (službenici u Minhenskom sportskom centru za veslanje i kanu)	5	5
Zaposleni radnici	104	108
Zaposleni u LZM-u (radnici u Minhenskom sportskom centru za veslanje i kanu)	10	9
Ukupno	242	245

IV.1.2.2.Olimpijsko selo u Sidneju

Olimpijske igre koje su držane

2000.god. ostavile su u nasledstvo Sidneju brojne moderne sportske objekte većeg kapaciteta. Iako je prioritet bio uspešno održavanje igara, veći značaj je pridat i predviđanjima o eksploataciji stadiona u postolimpijskom periodu, i to zato što je izgradnja sportskih objekata iziskivala značajne investicije koliko iz državnog, toliko i iz privatnog sektora. Doprinos od investicija je u velikoj meri zavisio od kompletnosti stadiona po završetku Olimpijskih igara.



Panoramska slika olimpijskog sela Sidneja

Olimpijsko selo u Sidneju poseduje imovinu od strateškog značaja, nalazi se blizu aerodroma Kingsford Smith, zauzima gradsku površinu od velikog značaja, a pored njega se nalaze sportski objekti i parkovi, kao i reka Paramatta. Sve navedeno nudi jedinstvene mogućnosti za buduće iskorišćavanje i komercijalnu namenu. Naznačeni su primeri namene prostorija Olimpijskog sela sa površinom koju obuhvataju:

Namena	Površina
Poslovni prostor	110,000 m ²
Zabava i maloprodaja	45,000 m ²
Hoteli	24,000 m ²
Stambene zgrade	1,300 kom.
Kulturne aktivnosti i organizacije	25,000 m ²
Parkovi	10,000 m ²

Pa ipak, u periodu nakon završetka Olimpijskih igara **doprinos od stadiona nije bio očekivani** i njihov opstanak je bio u opasnosti. Osnovni razlog za to je bio što su potrebe za glavnim sportskim događajima u Sidneju pokrивane sa već postojećim stadionima srednjeg kapaciteta. Broj gledalaca na takmičenjima prvenstva Australije bio je dosta manji od kapaciteta stadiona. Takođe, druga dva značajna faktora bila su veličina i struktura državnih prvenstava uz nepostojanje dovoljnog broja utakmica koje bi odgovarale kapacitetima većim od onih koje su imali stadioni u periodu pre održavanja Olimpijskih igara. Na taj način su stadioni najveći broj dana ostajali prazni, ili u najboljem slučaju polovično popunjeni.

Plan organizacije upravne vlasti Olimpijskog sela u Sidneju

Upravni Odbor	<u>Upravni Savetnik</u>	Odeljenje za razvoj vlasništva	-Upravljanje Ugovorima -Razvoj vlasništva
		Odeljenje za poslovni razvoj	-Razvoj kreativnih industrija -Razvoj obrazovanja -Razvoj prirodne okoline i ekonomski razvoj -Razvoj sporta
		Odeljenje za razvoj umetnosti	-Razvoj umetnosti
		Odeljenje podrške	-Odobranje objekata -Gradsko planiranje -Usluge gradskog planiranja
		Odeljenje za upravljanje objektima	-Osnovna sredstva i Infrastruktura -Obrazovni programi i obilasci -Prirodna okolina i ekosistemi -Procedure i podrška objekata -Parking -Javne manifestacije i rekreacija -Bezbednost -Prikaz prostora -Transport i putovanje -Usluge za posetioce -Iskustvo posetilaca
		Odeljenje za upravljanje osnovnim sredstvima	-Upravljanje projektima -Upravljanje osnovnim sredstvima -Upravljanje vodom i energijom
		Odeljenje za marketing i komunikacij	-Razvoj poslovnih događaja -Eksterni Marketing -Komunikacija i odnosi sa javnošću -Marketinške usluge -Sredstva javnog informisanja -Sponzori -Razvoj turističkog poslovanja
		Odeljenje finansija	-Računi za naplatu i plaćanje -Privredne usluge -Finansijska kontrola -Računovodstvo -Upravljanje rizikom
		Korporativne usluge	-Administrativne usluge -Koordiniranje korporativnog upravljanja -Upravljanje ljudskim resursima -Informativne usluge-IT, CADD itd.

Bila je dakle jasna potreba za jednim **kompletnim strateškim biznis planom** radi efikasne eksploatacije stadiona. Upravna vlast Olimpijskog sela (Sydney Olympic Park Authority) je predložila jedan biznis plan koji je obuhvatao izgradnju dodatnih parking mesta blizu sportskih objekata, kao i izgradnju hotela, noćnih klubova (clubs), bioskopa, trgovinskih lokala, i sl. Cilj je bio da svi objekti u Olimpijskom selu rade non-stop, pa čak i danima kada nisu organizovane nikakve manifestacije. Vizija odgovornih osoba bila je da se taj prostor razvije u takvoj meri da predstavlja najveći sportski i kulturni centar i da se u budućnosti osnuje jedan autonomni grad. U tom pravcu je značajno jačala komercijalizacija prostora i pružani su podsticaji privatnim investitorima za investiranje i stacioniranje njihovih preduzeća u Olimpijskom selu.

Potpuno je jasno da uspešno iskorišćavanje olimpijskog nasleđa Sidneja u velikoj meri zavisi od postojanja neke vizije, jedne jasne predstave o budućnosti. Konkretnije, **vizija koju je stvorila upravna vlast Olimpijskog sela** glasi: «Da se Olimpijsko selo pretvori u jedan standard razvoja od međunarodnog značaja – jedan dinamični gradski centar u kome će svako moći da boravi, da radi, da se edukuje, da se rekreira i zabavlja. Jedno mesto za sve, sagrađeno na lokaciji izuzetne prirodne lepote». U skladu sa strateškim planom upravne vlasti, narednih pet godina će predstavljati fazu razvoja Olimpijskog sela u svim sektorima. Do 2025.god. predviđeno je da će Olimpijsko selo moći da podrži jednu stalnu populaciju od preko 15.000 ljudi i 15.000 zaposlenih i učenika. Upravna vlast podržava ostvarivanje privatnih investicija u datom prostoru preko kojih se obezbeđuju značajni prihodi. Detaljnije, ciljevi uprave Olimpijskog sela se uočavaju u šest različitih dimenzija:

- **Sport:** Da se Olimpijsko selo pretvori u glavnu sportsku destinaciju za stanovnike Sidneja i Australije uopšte i da

se stvori jedan kompletan sportski model za primer, jedinstven u svetu.

- **Obuka-obrazovanje:** Da Olimpijsko selo postane jedan centar koga će karakterisati savršena obuka i vežba. Tome će doprineti i projektovana izgradnja jednog ultramodernog kampusa u okviru sela.
- **Zdravlje i revitalizacija:** Da se Olimpijsko selo formira u vidu jedne kompletne gradske sredine i istovremeno u jedno mesto za duhovni, emotivni, profesionalni, finansijski i socijalni razvoj.
- **Umetnost, kultura i rekreacija:** Da Olimpijsko selo postane jedan živopisni centar umetnosti i kulture, ali i jedno mesto za provod. U tom smislu će imati da ponudi izvanredna društvena i kulturna iskustva svima koji ga posećuju ili borave u njemu.
- **Stvaralačka industrija:** Stvaranje jedne gradske sredine koja će privlačiti kreativne firme sa novim proizvodima, imajući kao najviši cilj stvaranje jednog obaveštenog i upoznatog društva koje će spajati umetnost, kulturu, profesionalnost i društvenost.
- **Prirodna sredina:** Promovisanje i unapređivanje svetske slave Olimpijskog sela kada su u pitanju aktivnosti vezane za očuvanje sredine i stvaranje jedne ekonomije koju će karakterisati aktivnosti kao što je istraživanje problema koji postoje u prirodnoj sredini, obrazovanje i turizam.

Porast interesovanja po pitanju investicija i razvojnih aktivnosti od strane uprave Olimpijskog sela, predstavljaju dokaz da vizija o stvaranju jednog kompletnog gradskog centra brzo napreduje. Neke od značajnih inicijativa koje su preduzete u periodu 2004-2005 su sledeće:

- Započeta je eksploatacija 40.000 m² u komercijalne svrhe čija ukupna vrednost dostiže 160 miliona \$.
- Popisane su privatne investicije, ali i prodaje parcela u vrednosti od 30 miliona \$.

- Upravljačka vlast Olimpijskog sela izazvala je interesovanje investitora u ugostiteljskom sektoru, sportu, obrazovanju i izgradnji hotela, za projekte ukupne vrednosti od oko 80 miliona \$.

Australijska banka Commonwealth je u junu 2005.god. objavila da će preseliti 1.400 svojih službenika u njenu novu zgradu površine 23.000 m² u Olimpijskom selu u Sidneju. Osmospratna zgrada će posedovati glavni centar za obuku, jednu telefonsku centralu i centar za upravu, a očekuje se da će biti gotova početkom 2007.god. Ova investicija predstavlja dokaz poverenja koje imaju preduzeća u Olimpijsko selo i njegovu upravu. U periodu 2004-2005.god. započeta je izgradnja Waterview Café-a u Olimpijskom selu. Waterview raspolaže kafeterijama, restoranom od 180 mesta i službom informacija za posetioce. Takođe, ima jedan višenamenski prostor (izložbeni centar) za kongrese i druge manifestacije, kapaciteta za prijem 2.000 osoba.

Prvobitni cilj uprave Olimpijskog sela bila je primena strategija koja bi uključila **učenike i edukativne institucije** u planovima za budući razvoj Olimpijskog sela. Najznačajnije preduzete inicijative bile su:

- Izgradnja jednog idealnog edukativnog centra Sport Knowledge Australia, za nauku o sportu i sportski menadžment.
- Pokrenut je program "Stay and Learn" na svetskoj izložbi za 2005.god. u Japanu. (Aichi).
- Razvijene su aktivnosti vezane za tematske ekskurzije u Olimpijskom selu u Sidneju, u saradnji sa obrazovnim institucijama.
- Formirani su novi sportski i edukativni programi koji su navedeni u daljem tekstu.

Takođe su preduzete značajne inicijative vezano za **razvoj sporta**:

- 1,5 milion ljudi učestvovalo je u 50 različitih sportskih disciplina koje su se održavale u Olimpijskom selu.
- Jedan novi objekat Monster Skate Park izgrađen je za Royal Easter Show u 2005. god. i predstavlja najpopularniju destinaciju za akcione sportove (action sports).
- Nove manifestacije su održane u Olimpijskom selu, od kojih su neke: Dečiji triatlon (1.600 učesnika i 3.000 pratilaca), avanturistička takmičenja (100 timova - trčanje, bicikl, kajak) i Nike Twilight Fun Run (4.000 učesnika)
- Obezbeđeno je održavanje značajnih sportskih događaja u Olimpijskom selu, kao što je prvenstvo Australije u plivanju, meeting u plivanju Qantas Skins, nacionalna takmičenja Australije u atletici, finalne školske utakmice Australije, kup rukometa Tihog okeana, prvenstvo Australije u rukometu, prvenstvo Australije u odbojci, takmičenje u tenisu Davis Cup Tennis i Olimpijski festival mladih.
- Jedan novi segment je dodat sajtu Olimpijskog sela u 2005.god., «Kuća sporta», imajući za cilj direktnu komunikaciju sa zainteresovanimima i porast posećenosti sajta radi pronalaženja informacija vezanih za sportska dešavanja.

Umetnost predstavlja značajan element strategije biznis plana upravne vlasti Olimpijskog sela. Jedan od ciljeva uprave je da Olimpijsko selo u Sidneju postane značajan centar umetničkog izražavanja. Da bi se postigao taj cilj po prvi put se sastala jedna nova komisija za konsultacije u razvoju umetnosti, u novembru 2004.god. kako bi dala savete na temu razvoja kulturnih i umetničkih aktivnosti u selu. Važne kulturne aktivnosti Olimpijskog sela obuhvataju:

- Adaptacija objekta Newington Armory (nekadašnji vojni objekat) u umetnički i kulturni prostor od izuzetnog

značaja. Objekat obuhvata prostor za izložbe, prostor za projektovanje i sl.

- Održavanje najveće izložbe (ArtExpress) koja je privukla 4.000 osoba.
- Smeštaj organizacije za produkciju filmova Cinewest Limited kao i glavnog sektora Kulturne zajednice za razvoj Australije
- Održavanje svečanosti otvaranja na festivalu u Sidneju.
- Započinjanje nove strategije Hon. Sandre Nori, MP (ministar turizma, sporta i rekreacije i ministar za ženska pitanja) za razvoj umetnosti.

Uprava Olimpijskog sela nastavlja da ohrabruje posećenost istog uz pomoć jedne **nove reklamne kampanje** «It's a beautiful day!» kao i mnogih drugih promotivnih manifestacija. Cilj ove kampanje koja je trajala 7 nedelja, bio je da se naglasi sve što postoji u Olimpijskom selu, da se stvori jedna emotivna povezanost sa selom, da se poveća posećenost, i da se podstaknu nove investicije u datom prostoru. Istraživanje vezano za efikasnost reklamne kampanje pokazalo je da je nakon njenog održavanja zapažen značajan porast obaveštenosti vezano za objekte koji postoje u Olimpijskom selu. Ukupno 32% od uzorka istraživanja izjavilo je da je reklama povećala verovatnoću za obilazak Olimpijskog sela. Takođe, uspešnost reklamne kampanje potvrđena je sa porastom posećenosti brojnim objektima odmah nakon njene projekcije.

Upravna vlast Olimpijskog sela pokušava da organizuje **javne manifestacije, obilaske i ekskurzije**. U periodu 2004-2005.god. organizovano je 23 javnih manifestacija u trajanju od 89 dana, sa 112.164 posetilaca. Obilasci i programi za obuku o zaštiti sredine organizuju se u prostoru parka sa 23.279 posetilaca, dok je učešće uvećano za 110%. Prema kalkulacijama, 60 organizacija i 4.000 zaposlenih su se nastanili na širem području Olimpijskog sela u čijem sklopu se nalazi veći broj preduzeća svetskog glasa kao što je Samsung

i Acer Computer, ali i vodeća preduzeća na Australijskom kao što su Ben-Q, Energiser, Dairy Farmers, QBE Insurance i NSW Lotteries. Centralni položaj Olimpijskog sela, veoma dobre usluge prevoza, pristupačna parking mesta, sportski objekti, hoteli i zelene površine, nude idealnu sredinu preduzećima koja nastoje da pruže svojim zaposelnima jednu zdravu radnu okolinu. Osnivanje preduzeća obavlja se naravno u skladu sa zahtevima za očuvanje prirodne sredine.

Osim organizovanja značajnih sportskih događaja, upravna vlast Olimpijskog sela podržava i organizaciju **sportskih događaja** uz sponzorstvo, marketing i promocije i oni obuhvataju sledeće discipline:

- Plivanje: Prvenstvo Australije u plivanju i Qantas Skins Swimming Meet
- Klasična atletika: Nacionalno prvenstvo Australije u trčanju i finalna školska takmičenja Australije
- Rukomet: Prvenstvo Tihog okeana i prvenstvo Australije
- Odbojka: prvenstvo Australije u odbojci
- Gimnastika: prvenstvo Australije
- Olimpijski festival mladih 2005
- Takmičenja timova čije je sedište OP

U skladu sa **godišnjim izveštajem** Olimpijskog sela u Sidneju za 2005.god.:

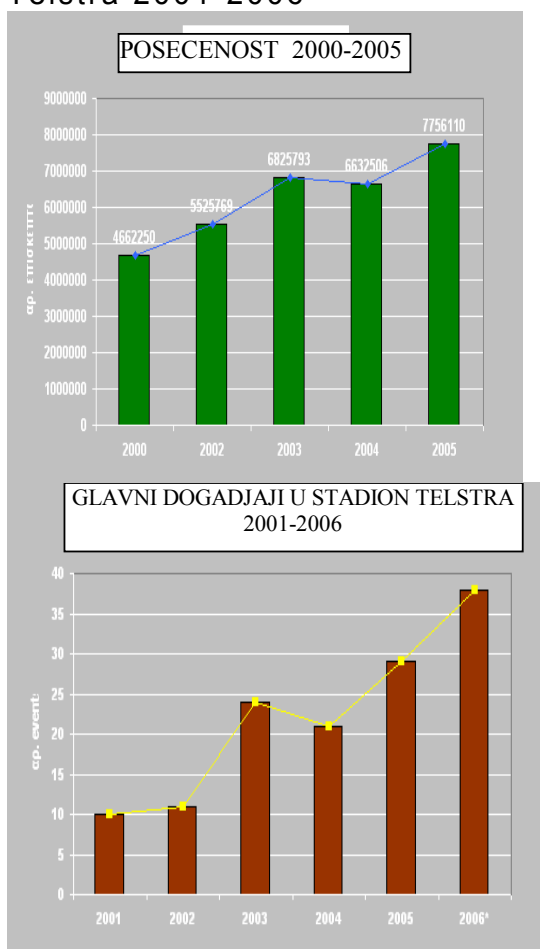
- Više od 7,5 miliona ljudi posetilo je Olimpijsko selo, što predstavlja porast od oko 17% u odnosu na prošlu godinu.
- Sydney Superdome je priznat kao drugi po redu najuspešniji zatvoreni stadion na svetu, po pitanju usluga za rekreaciju, posle Madison Square Garden u Nju Jorku (na osnovu bruto iznosa od naplaćenih karata).

- Više od 1,1 milion ljudi posetili su akva park u Sidneju, kako bi prisustvovali manifestacijama, učestvovali u školskim sportskim aktivnostima i sl.
- Oko 1 milion ljudi prisustvovalo je sportskim događajima na stadionu Telstra.
- Više od 1.470 profesionalnih događaja (sastanci, kongresi, izložbe) održano je u Olimpijskom selu, donoseći, prema kalkulacijama, zaradu od preko 20 miliona dolara.
- Ukupno više od 4.000 događaja i manifestacija održano je u Olimpijskom selu, a oni su privukli 3,6 miliona ljudi.
- Oko 413.000 učenika posetilo je Olimpijsko selo u okviru različitih sportskih i edukativnih programa i aktivnosti.
- Više od 60 preduzeća i organizacija svoj rad zasnivaju na Olimpijskom parku u Sidneju.
- Naplaćeno je više od 100 miliona dolara od ugovora sa preduzećima i od komercijalnih ugovora, uključujući i ugovor sa Accor-om, najvećom asocijacijom hotelskih usluga u Australiji, za izgradnju hotela sa 5 zvezdica, Sofitel, na teritoriji Olimpijskog sela.
- Pedeset različitih sportova se igralo na teritoriji Olimpijskog sela uz više od 1 miliona gledalaca.

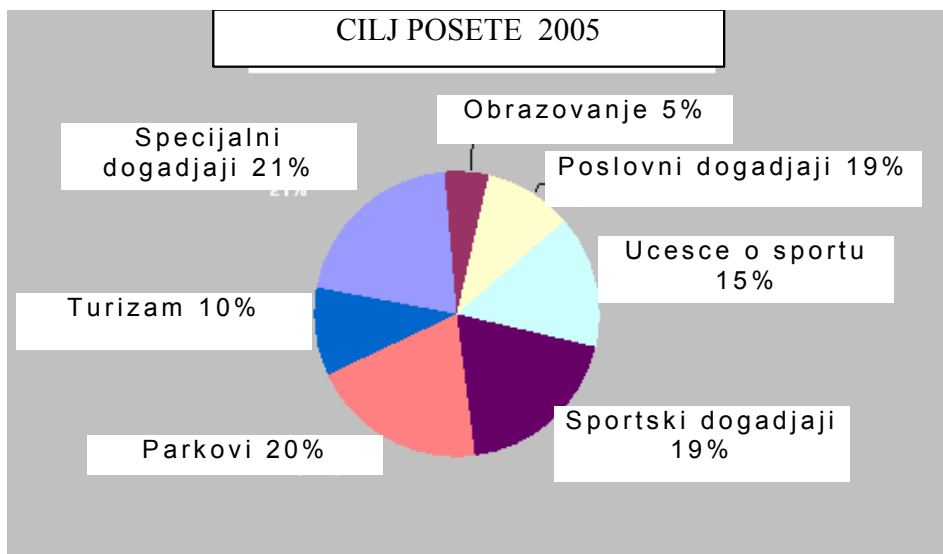
Određeni podaci koji se odnose na **posećenost**, kao i vrednost profesionalnih događaja u milionima dolara i podelu posetilaca u odnosu na cilj njihove posete Olimpijskom selu prikazani su u sledećim šemama:

Posećenost 2000-2005 Telstra 2001-2006

Glavni događaji na stadionu



Cilj posete Olimpijskom selu (2005)



Biznis planovi upravne vlasti Olimpijskog sela u Sidneju (Sydney Park Authority) koncentrišu se na sledeće sektore: razvijanje prostora, upravljanje prostorom, promovisanje Olimpijskog sela i maksimalizacija državnih investicija u okviru datog prostora.

Olimpijsko selo u Sidneju svake godine privlači **veoma veliki broj ljudi**. Značajno je napomenuti da je 2005.god. broj posetilaca bio dvostruko veći u odnosu na 2000.god. kada su se održavale Olimpijske igre. Najveći broj ljudi posećuje Olimpijsko selo da bi prisustvovalo sportskim događajima, ali i da bi učestvovali u aktivnostima u prirodi, kao što je vožnja bicikla, šetnja i sl. Olimpijsko selo izaziva interesovanje kod veoma bitnih međunarodnih manifestacija kao što je svečanost otvaranja svetskog dana mladosti 2008.god. kada će očekivani broj posetilaca prema procenama biti preko 200.000. Takođe je i dalje privlačno za značajne sportske aktivnosti, ali i za kulturne manifestacije kao što su međunarodni koncerti, itd. Olimpijsko selo je jedna izuzetno angažovana oblast po pitanju sportskih manifestacija, kao što su tenis, plivanje, gimnastika, klasična atletika itd., sa više od 1 miliona učesnika. Stadion Telstra je povećao svoju namenu poslednjih godina za oko 280% uz minimum 40 sportskih događaja koji su planirani za 2006.god. To je jedan od retkih stadiona u svetu koji može veoma često da promeni svoju formu kako bi se na njemu upražnjavali različiti sportovi. Takođe, Olimpijsko selo predstavlja glavnu destinaciju za akcione sportove. Izgrađene su naravno specijalne površine za održavanje takvih sportova.

U Olimpijskom selu se svake godine održava **veliki broj edukativnih programa**, koji obuhataju sportske aktivnosti učenika u toku nedelje, edukativne ekskurzije itd. Poseban akcenat naravno polaže se na održavanje edukativnih aktivnosti za propagiranje ideala Olimpijade. U okviru datog prostora takođe postoje brojne edukativne organizacije (Sport

Knowledge Australia – Australia's International Centre of Excellence in Sports Science and Management, NSW Institute of Sport, Australian College of Physical Education, Universities Admissions Centre).

Možda najznačajnije dostignuće je **«metamorfoza» jedne bivše industrijske regije** u zelenu površinu i bogat ekosistem. Dati prostor predstavlja važno nasledstvo za Australijski narod. Australija posvećuje više pažnje pitanjima zaštite životne sredine u toku održavanja Olimpijskih igara, ali i nakon njih. Zbog toga se sistematično promoviše edukacija ljudi o zaštiti životne sredine, izgradnja objekata koji ne ugrožavaju prirodnu sredinu, širenje ekoturizma, kao i ispitivanje problema prirodne sredine.

Internet sajt Olimpijskog sela u Sidneju je organizovan u skladu sa ciljevima na koje je fokusirana uprava. Prva strana obuhvata šest različitih celina: 1) Obilazak Olimpijskog sela, 2) Sport, 3) Zakup prostora, 4) Edukacija i učenje, 5) Razvoj Olimpijskog sela 6) Problemi preduzeća. Svaka od ovih celina se sastoji od jednog niza podcelina. Takođe na početnoj strani objavljena su značajna buduća dešavanja, kao i informacije o organizovanim programima, kao što je Kids in the Park.

Site Search
enter keywords

SydneyOlympicPark 



Welcome to
Sydney Olympic Park

AFL: Preliminary Final 22 Sep 2006

NRL: Preliminary Final 23 Sep 2006

Thai One On! Thai food made easy 24 Sep 2006

NRL Grand Final 1 Oct 2006



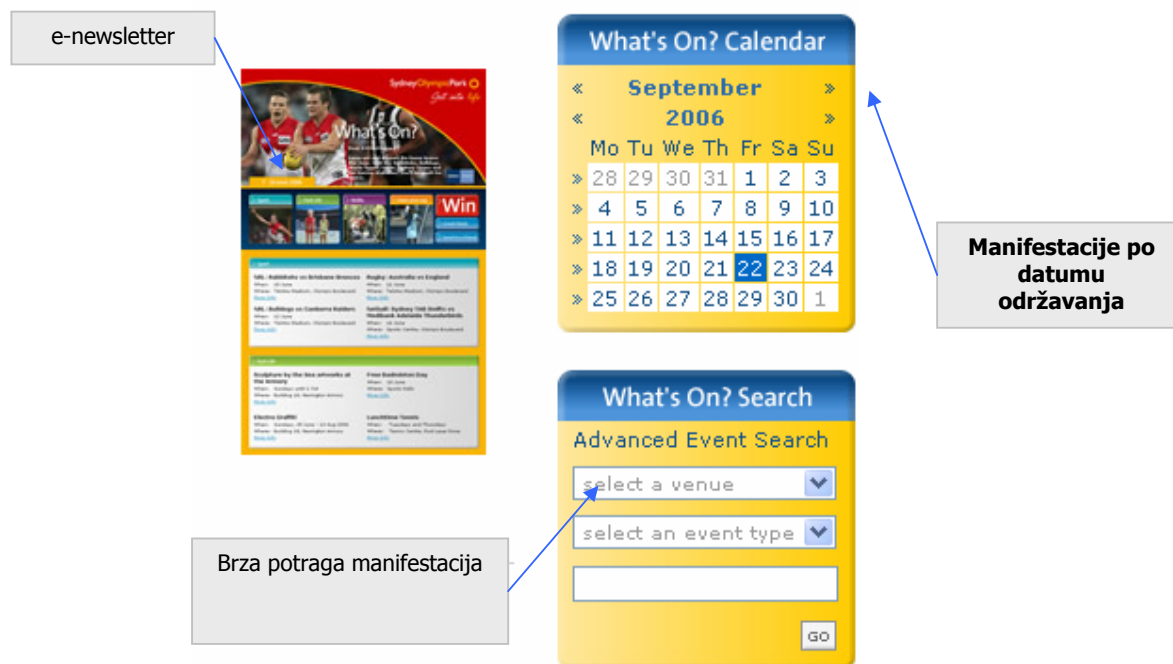
[Terms and Conditions](#) | [Privacy](#) | [Site Map](#) | [Text Only](#) | [Contact Us](#) | [Register](#)

© Copyright Sydney Olympic Park Authority 2006

Powered by MySource Matrix - a Squiz.net initiative

“What’s On” je usluga pružanja informacija o događajima i manifestacijama koje se održavaju u Olimpijskom selu u Sidneju. Uz pomoć ove usluge, posetilac može da dobije informacije o svakodnevnim manifestacijama, ili manifestacijama koje se održavaju u toku nedelje ili meseca, zatim o sredstvima za prevoz do mesta održavanja manifestacija, ponuđenim mestima za parkiranje, itd. Takođe, posetilac može da se informiše o mestu održavanja manifestacija. Sa jednim prostim upisivanjem na korišćenje usluge “What’s On” Updates, posetilac ima mogućnost da se informiše preko elektronske pošte (e-mail) o izmenama po pitanju održavanja manifestacija, o posebnim podacima vezanim za sportove koji ga zanimaju, o specijalnim ponudama, o učešću na nagradnim igrama za besplatne karte, o besplatnom učešću na manifestacijama, i sl. Takođe, formiran je elektronski časopis koji sadrži novosti o sportskim

i drugim aktivnostima, razgledanju stadiona i uopšte o svemu što može zanimati posetioca.



Sa ovom uslugom upravna vlast Olimpijskog sela:

- Pruža proverene i brze informacije zainteresovanima
- Povećava posećenost njenom sajtu
- Stvara «povezanost » sa njenim posetiocima-klijentima
- Efikasno odgovara na potrebe posetilaca i pruža im individualne usluge.

Kao što je već navedeno, uprava Olimpijskog sela u Sidneju pridaje veći značaj **podsticanju učenika** da dođu, i organizuje česte aktivnosti i manifestacije, kao što su školska takmičenja, tematske ekskurzije, edukativni obilasci Olimpijskog parka itd. Ove aktivnosti se uglavnom održavaju za vreme školskih raspusta. Na primer, ove godine za vreme školskog raspusta 1-15 oktobra, program «Kids In the Park» je fokusiran na razvijanje kreativnosti kod dece, i koristi slogan: «Oslobodite kreativnost dece u programu Kids in the Park». Celina "Venues and Parks" opisuje sadržaj Olimpijskog sela u Sidneju (sportske objekte, parkove, restorane itd.). Izborom nekog

konkretnog mesta pojavljuje se opis njegovih karakteristika, cena karata, podaci za kontakt, planirane manifestacije na tom mestu, vreme koje se koristi za javnost, karte i fotografije objekata i bilo koja druga informacija vezana za to mesto, kao što je i prikazano na slici:

Venues & Parks

- Acer Arena
- Aquatic Centre
- Archery Centre
- Athletic Centre
- Bicentennial Park
- Brickpit Ring Walk
- Golf Centre
- Hockey Centre
- Lodge Accommodation
- Monster Mountain X
- Monster Skate Park
- Newington Armory
- Novotel & Hotel Ibis
- Olympic Boulevard
- Other Parks
- Other Venues
- Quasar Trapeze
- Sports Centre
- Sports Hall
- Sydney Showground
- Telstra Stadium
- Tennis Centre
- The Overflow
- Visitor Centre
- WatervieW Convention Centre
- Wentworth Common

Venues and Parks

With 9 major sporting, event and entertainment venues and parks, Sydney Olympic Park is Australia's most important and diverse urban precinct surrounded by one of the largest urban parklands in the world. Each year more than 6.5 million visitors come to Sydney Olympic Park to enjoy the wide range of leisure, entertainment, cultural, sporting and educational activities.



[Acer Arena](#)
[Aquatic Centre](#)
[Archery Centre](#)
[Athletic Centre](#)
[Golf Centre](#)
[Hockey Centre](#)
[Lodge](#)
[Monster Skate Park](#)
[Mountain X](#)

[Newington Armory](#)
[Novotel & Hotel Ibis](#)
[Olympic Boulevard](#)
[Sports Centre](#)
[Sports Halls](#)
[Sydney Showground](#)
[Telstra Stadium](#)
[Tennis Centre](#)
[WatervieW](#)



[Bicentennial Park](#)
[Brickpit Ring Walk](#)
[The Overflow](#)
[Wentworth Common](#)
[Blaxland Common](#)

[Wilson Park](#)
[Woo-la-ra](#)
[Haslams Creek Flats](#)
[Kronos Hill](#)

Nearly 1,800 events are held at the Park each year including Australia's biggest event - the annual Sydney Royal Easter Show at Sydney Showground.

Poglavlje “Recreational Activities” navodi se kod aktivnosti u slobodno vreme kojima se može baviti svako ko poseti Olimpijsko selo. Ove aktivnosti obuhvataju: biciklizam, plivanje, golf, tenis, fitness, šetnju, posmatranje ptica, posmatranje iz observacionog centra Novotel “Tours and Visitor Centre” gde se pružaju sve neophodne informacije o razgledanju i obilascima Olimpijskog sela. Na primer, na strani gde se navodi obilazak stadiona Telstra piše sledeće: «Od otvaranja 1999.god., na stadionu Telstra su se odigrali veoma značajni sportski događaji. Od fantazmagorične svečanosti

otvaranja Olimpijskih igara do nezaboravnog gola Johnny-a Wilkinson-a, stadion je zauzeo istaknuto mesto u srcima navijača u celom svetu. Nov interaktivni obilazak će obezbediti posetiocima da prate korake pobednika Olimpijskih igara u Sidneju. Proživite iskustvo jednog očaravajućeg laserskog šoa, posetite medijski centar remek dela i prostorije za trening. Saznajte na koji način za jednu noć stadion Telstra može da transformiše svoj oblik od okruglog u pravougaoni. Proživite ponovo istorijske sportske trenutke uz koje je ceo svet ostao bez daha, i iskoristite priliku da fotografišete olimpijske medalje. Imati tu privilegiju da razgledate unutrašnjost jednog od najlepših i tehnološki najnaprednijih stadiona na svetu je iskustvo koje nikada nećete zaboraviti.!»

3 Venues & Parks 3 Kids in the Park 3 Recreational Activities 4 Tours & Visitor Centre 3 Telstra Stadium Tour 3 Games Trail Walking Tour 3 Self-guided Audio Tour 3 Bike Hire 3 Aquatic Centre Tour 3 Segway Tours 3 Explorer Tour 3 Technical Explorer Tour 3 Tourism Trade 3 Arts & Culture 3 Transport & Parking	Tours and Visitor Centre Sydney Olympic Park - a must see Sydney tourism attraction There are lots of things for tourists & locals alike to do at Sydney Olympic Park - one of Sydney's premier tourism attractions. The Sydney Olympic Park Visitor Centre should be your first stop to make bookings & plan your visit. As well as Sydney Olympic tours, there is bicycle hire, a range of dining options, accommodation and much more to do. Tours available for individuals and groups: • Telstra Stadium Explore Tour - the main venue for the Sydney Olympics • Games Trail Walking Tour - learn about the Olympic site • Self-guided Audio Tour - explore at your own pace with 'Listen Live' • Bike Hire - over 35km of off road cycle paths • Aquatic Centre Tour - the world's fastest pool • Segway Tours • Explorer Tour • Technical Explorer Tour For more information and bookings on all these tours and attractions, contact the Visitor Centre.
--	---

Ponudena mesta za obilazak

Sydney Olympic Park Visitor Centre

The Visitor Centre will help you plan what to do & see on this 640 hectare site - make it your first stop. Enjoy the history and heritage of the Park, the Sydney Olympics legacy, see what's happening day-to-day while getting a glimpse of the vision for the site in years to come. This is your chance to explore the venue that also hosted the Rugby World Cup & State of Origin matches.

Location

1 Showground Road
Corner of Showground Road and Murray Rose Avenue.
On the right after you exit Olympic Park station.



Download the [Sydney Olympic Park Map](#) (608K PDF) which clearly shows the Visitor Centre as well as the main Olympic venues.

Takođe, postoji «Centar za posetioce Olimpijskog sela u Sidneju», koji pomaže posetiocima da isplaniraju i organizuju

svoj obilazak Olimpijskog sela. Pored toga, posetioци mogu da uživaju u istoriji i kulturnom nasleđstvu Olimpijskog sela, u nasleđstvu koje su ostavile Olimpijske igre 2000.god., da saznaju novosti i pogodnosti vezane za Olimpijsko selo i da osete deo vizije o budućnosti koju imaju odgovorni u Olimpijskom selu. Drugo izuzetno bitno poglavlje zbog značaja koji mu pridaje uprava Olimpijskog sela u promovisanju kulture i umetnosti, je «Umetnost i kultura u Olimpijskom selu u Sidneju». Jedan od glavnih ciljeva uprave Olimpijskog sela je stvaranje zajednice gde će umetnost i kultura zauzeti glavnu ulogu u svakodnevnom životu. Posetioци, zaposleni, i svi koji borave u Olimpijskom selu podstiču se da prihvate ideju o jednoj stvaralačkoj zajednici, učestvovanjem u kulturnim aktivnostima.

Na prvoj strani koja se prikazuje posetiocima navode se glavne manifestacije koje će se održati, scene iz značajnih manifestacija, kao i godišnji kalendar umetničkih i kulturnih manifestacija. Strategija umetničkih i kulturnih događaja počela je da se primenjuje 2005.god. U okviru te strategije pruža se veliki broj mogućnosti posetiocima da učestvuju u bogatom i dinamičnom umetničkom programu koji obuhvata izložbe, značajne festivale, koncerte na otvorenom, projekcije filmova, i uopšte veliki izbor programa. Vizija odgovornih osoba je da do 2012.god. se prizna Olimpijsko selo kao glavno mesto za umetničko izražavanje u Sidneju. Dole navedeni objekti koriste se za umetničko izražavanje i namenu:

- Newington Armory
- Armory Amphitheatre
- Armory Theatre
- Armory Gallery
- Overflow

Na internet sajtu postoji i jedna **multimedijalna galerija** (Audio and Video gallery), gde posetilac može da «prebaci» na kompjuter, na njegov mobilni telefon, ili bilo koji drugi

kompatibilni aparat, video snimak u vidu dokumentaraca. Na video snimcima se mogu videti obilasci prostorija posvećenih umetnosti, opisi umetničkih dela, kao i intervjui. U poglavlju "Transport and Parking" daju se korisne informacije o načinu na koji se može doći do Olimpijskog sela. Izborom nekog od prevoznih sredstava, posetilac može da dobije informacije kao što su raspored vožnje, alternativni pravci, kombinovani prevoz (npr. voz i bicikl), itd. Takođe može se poručiti karta sa uputstvima uz pomoć popunjavanja jednog obrasca, a uz to posetilac ima mogućnost i da «prebaci» kompletno uputstvo sa prevoznim sredstvima.

Transport



One of the legacies of the Sydney 2000 Olympics are world class transport facilities which support visitors, workers, venues and events on site.

Above are links to specific transport details for accessing and enjoying Sydney Olympic Park. It includes timetables, fares, directions, maps and information regarding transport services and facilities at Sydney Olympic Park.

For more information regarding major event transport information visit www.131500.com.au

Osim navedenog, date su i informacije o saobraćaju u određenim ulicama (Traffic Info), kao i konkretne saobraćajne odrednice. Konačno, veoma korisne su i informacije koje se odnose na površine za parkiranje vozila (parkinzi). Konkretno,

pruža se mogućnost rezervacije mesta za parkiranje po ceni od 15\$/h. Rezervacija se može obaviti telefonskim putem, ili putem interneta. Pružaju se još i informacije o drugim objektima, kao što su hoteli, restorani i kafeterije, uređaji za automatski transfer novca (ATM), sale za vežbanje, maloprodajni lokali itd.

Drugo bitno poglavlje vezano je za sport u Olimpijskom selu. Obuhvata informacije o sportskim događajima koji se odigravaju u Olimpijskom selu, zatim o različitim sportskim disciplinama kojima se mogu baviti svi zainteresovani, o ponuđenim sportskim programima, sportskim površinama – stadionima, timovima koji se takmiče u okviru Olimpijskog sela, programima za edukaciju o sportu itd.

The screenshot displays the Sydney Olympic Park website's 'Sport' section. At the top, a banner features a soccer player and the text 'Sport' and 'Home of Sport'. Below the banner is a navigation bar with links: 'Visiting The Park', 'Sport', 'Venue Hire', 'Education & Learning', 'Developing Sydney Olympic Park', and 'Contact Us'. A search bar is also present. The main content area includes a 'Welcome to Sydney Olympic Park, Australia's premier sports precinct - the 'Home of Sport'.' section, followed by a 'Watch Sport' section listing events like 'AFL: Preliminary Final' and 'NRL: Preliminary Final'. A sidebar on the left contains a 'A-Z of Sport' menu and a 'Watch Sport' section with filters for 'Today & This Week' and 'This Month'. A right sidebar lists various sports teams like 'Bulldogs', 'NSW Blues', 'Rabbitohs', etc. At the bottom, there is a promotional banner for the 'Sydney Olympic Park Aquatic Centre' with the text 'Cool off in one of the world's fastest pools! Sydney Olympic Park Aquatic Centre gives you the opportunity to swim in the pool of champions, relax in the spa and sauna or try a rapid river ride.' and a link to 'have a wet weekend'.

Upravna vlast Olimpijskog sela je sagradila jedan kompletan sportski model, jedinstven u svetu, koji obuhvata svaki aspekt sporta: trening, edukaciju, nauku, sportske događaje, kulturu i učešće u sportu za sve, počevši od velikih sportista pa do običnih građana. Na taj način je Olimpijsko selo postalo poznato kao «Kuća sporta» u Sidneju, ali i u celoj Australiji. U poglavlju o sportu, na početku se predstavljaju nadolazeće utakmice u toku datog dana, nedelje ili meseca. Za svaku utakmicu je naveden stadion na kome se održava, datum i vreme održavanja, cena karte, i način rezervacije, kao i podaci vezani za određenu utakmicu, kao što je rangiranost timova. Takođe su date informacije o alternativnim sredstvima za prevoz, prostorima za parkiranje itd. U nastavku je priložen jedan relevantni primer:

A-Z of Sport
Watch Sport
Today & This Week
This Month
Play Sport
Sport for Fitness
Home Teams
Sport Venues
Organisations
Sport Education
Sport History
Sport Medicine
Sports Business
Home

NRL: Preliminary Final

Date	Time	Venue
23 Sep 2006	7.45pm	Telstra Stadium



The Melbourne Storm and St George Illawarra Dragons will battle for a spot in the NRL Grand Final when they clash at Telstra Stadium in the 2nd NRL Preliminary Final on Saturday night 23rd September. Kick off is at 7:45pm.

With the Grand Final sold out excluding, a hold on tickets for members, this is your last chance to see great Rugby League at Telstra Stadium this year!

Tickets for the NRL Preliminary Final go on sale to NRL club season ticket holders from 9am on Monday 18 September and to the public from 9am on Tuesday 19 September.

The match schedule for the day is:
7:45pm - Melbourne Storm v St George-Illawarra Dragons (NRL Preliminary Final)
5:30pm - Sydney Bulls v Newtown Jets (Jim Beam Cup Grand Final)
3:30pm - Newtown Jets v St George-Illawarra Dragons (VB Premier League Preliminary Final)

For further information please visit the following websites: [NRL](#), [VB Premier League](#), [Jim Beam Cup](#)

Cost
Adults from \$20
Juniors from \$10
Pensioners from \$10
Families from \$45

Tickets/Bookings
Ticketek - Call 132 849, visit the [Ticketek](#) website.

Age
All Ages

More Info
Visit the [NRL](#) website.

Transport & Parking

[more transport info >>](#)


How to get to Sydney Olympic Park: Visit the [Transport](#) page to get here by train, bus,

Druga podcelina pod nazivom «Play Sport» odnosi se na različite sportove kojima se ljudi mogu baviti u Olimpijskom

selu. Priznavanjem sve veće popularnosti koju imaju akcioni sportovi u Australiji, uprava Olimpijskog sela je izgradila nove objekte u kojima će se oni održavati. Karakterističan primer predstavlja "Monster Skate Park". Glavni cilj je da se prizna Olimpijsko selo kao jedna destinacija za održavanje akcionih sportova, na svetskom glasu, koja raspolaže ultramodernim sportskim objektima. Takođe, nude se programi za sportski trening učenika, u težnji da se privuku učenici da dolaze u Olimpijsko selo, kao i da sport postane popularan i kod male dece. U Olimpijskom selu se pruža mogućnost učestvovanja u veoma velikom izboru programa, kao što su: streličarstvo, badminton, košarka, floorball, goalball, golf, gimnastika, rukomet, hokej na ledu, fudbal u zatvorenom, džudo, netball, plivanje, stoni tenis, tenis, odbojka, i mnogi drugi sportovi. Za sve sportske discipline postoje iskusni treneri koji su dostupni deci. Programi koji se nude učenicima odnose se na sportske aktivnosti koje se održavaju nakon završetka časova (After School Sport), zatim na sportske aktivnosti koje se održavaju u toku raspusta, onda na sportske aktivnosti za decu do 7 godina starosti (predškolski uzrast), itd. Aktivnosti i programi se konstantno obnavljaju, a takođe se uvode i novi. Programi «After School Sport» pomažu deci u sticanju znanja od iskusnih trenera o određenom sportu, zatim da se zabave i da zavole sport. Programi koji se nude za vreme školskih raspusta svrstavaju se u programe "Kids in the Park" koji su već pomenuti. Na svakoj stranici vezanoj za određeni program, dat je njegov opis, raspored održavanja, cena učestvovanja u njemu i način upisa. U Olimpijskom selu su ponuđeni organizovani odseci u različitim sportovima, kao što su tenis, fitness, golf, plivanje itd.

» A-Z of Sport

» Watch Sport

» Play Sport

» Sport for Fitness

» Fitness & Aquatic
Fitness Classes

» Fitness classes

» Cycling

» Aqua Fitness Classes

» Golf

» Running

» Tennis

» Track Training

» Swimming

» Trapeze

» Walks

» Home Teams

» Sport Venues

» Organisations

» Sport Education

» Sport History

» Sport Medicine

» Sports Business

» Home

Fitness Classes

Fitness Timetable - June 2005

Time	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
6am		Fitness Circuit	Cycle Class	Kick Boxing			
9am						Boxing Circuit	Body Shape
10am	Fitness Circuit	Fatburner	Body Shape	Step Athletic			Kick Boxing
10:30am						Yoga (1.5 hours)	
11am	Stretch & Relax						
11:15am			Stretch & Relax (45 min)				
12:15pm		Pilates					
6pm	Cycle Class	Fatburner	Step Athletic	Body Shape & Run Session (Warm Up Arena)			
6:30pm	Pilates (Dawn Fraser Room)			Yoga (Dawn Fraser Room)			
7:15pm	Kick Boxing Circuit		Boxing Circuit				

Please refer to the Sydney Olympic Park [Aquatic Centre](#) for all the latest timetables as they may be subject to change from month to month.

Fitness Class Descriptions

Programi za sve sportske discipline

Postoji puno timova koji koriste za svoje sedište sportske objekte u Olimpijskom selu. Ti timovi su sledeći:

- Bulldogs (NRL) čije je sedište stadion Telstra
- Sydney TAB Swifts (netball) čije je sedište Sport Center i Acer Arena
- West Sydney Razorbacks (košarka) čije je sedište Sport Center i Acer Arena
- QBE Sydney Swans (AFL) čije je sedište stadion Telstra
- Wests Tigers (NRL) čije je sedište stadion Telstra
- South Sydney Rabbitohs čije je sedište stadion Telstra
- NSW Blues

Pa ipak, uprava Olimpijskog sela se ne zaustavlja na prostoju ponudi prostora za održavanje utakmica i sportskih aktivnosti, već pokušava da propagira sport i da pruži

odgovarajuću sredinu gde bi učenici mogli da ostvare uspešnu karijeru u sportu. Zbog toga uprava teži da zainteresuje sportske edukativne organizacije i preduzeća koja su na dobrom glasu. Upravna vlast Olimpijskog sela je osnovala organizaciju Sport Knowledge Australia u saradnji sa Tehnološkim fakultetom iz Sidneja kako bi ponudila obrazovanje u nauci o sportu i sportskom menadžmentu, na visokom nivou. U Olimpijskom selu postoje razni edukativni programi. Neki od njih su:

- Koledž fizičkog vaspitanja Australije koji nudi nastavu iz obrazovanja o fizičkom vaspitanju, plesu i sportskom menadžmentu
- Edukativni program za sportske sudije na Nacionalnom prvenstvu u ragbiju
- ITAGC pruža mogućnost sticanja trenerske diplome
- NSW Institute Of Sport podučava sportiste o svim aspektima sportskog doprinosa uključujući i njihovu karijeru i obrazovanje.
- NSW Department of Sport and Recreation nudi jedan širok spektar profesionalnih programa za trening.

Treće po redu važno poglavlje vezano za mogućnost zakupa prostora u Olimpijskom selu u Sidneju. Osim organizacije velikih događaja i manifestacija u Olimpijskom selu postoji i mogućnost organizacije manjih manifestacija kao što su zakuske za 10 osoba, kongresi sa 300 učesnika itd., što je omogućeno time što postoji 80 različitih funkcionalnih prostorija. U ovim prostorijama se mogu organizovati konferencije, kongresi, zakuske, koktel parti, prezentacije proizvoda, izložbe i sl.

- Telstra Stadium
- Tennis Centre
- The Overflow
- WatervieW Convention Centre
- Wentworth Common
- Event Type
- Team Building & Leisure
- Business Events News
- Enquiry Form
- Home

How to find the right Venue.

Find by Event Type - If your unsure of the right venue, find it by the type of event you are holding.

Find by Venue - If you know what venue you want, use the summary table below to get you started.

Venue Capacities Summary

Venues	No. Rooms	Area	Boardroom	Theatre Style	Classroom	Banquet	Cocktail
Aquatic & Athletic Centres	8	19m2	20-40	24-140	14-60	20-1300	24-2000
Bicentennial Park	2	125m2	N/A	N/A	60	75-250	150-250
Golf Centre	3	534m2	10-40	25-200	15-120	20-200	25-250
Novotel & Hotel Ibis	8	414m2	10-40	30-500	15-270	20-300	40-600
Sports Centre	11	3470m2	10-30	100-4510	10-500	80-1500	120-3000
Sydney International Tennis Centre	5	500m2	10-40	20-550	30-150	50-350	20-640
Sydney Showaround	20	22000m2	10-30	90-9000	20-6000	80-6000	120-12000
Acer Arena	7	3695m2	10-30	80-21000	30-1500	40-1800	80-5000
Telstra Stadium	16	1850m2	10-30	20-1500	18-800	15-900	20-1500
WatervieW Convention Centre	5	1228m2	20-50	20-816	20-504	20-936	20-2000

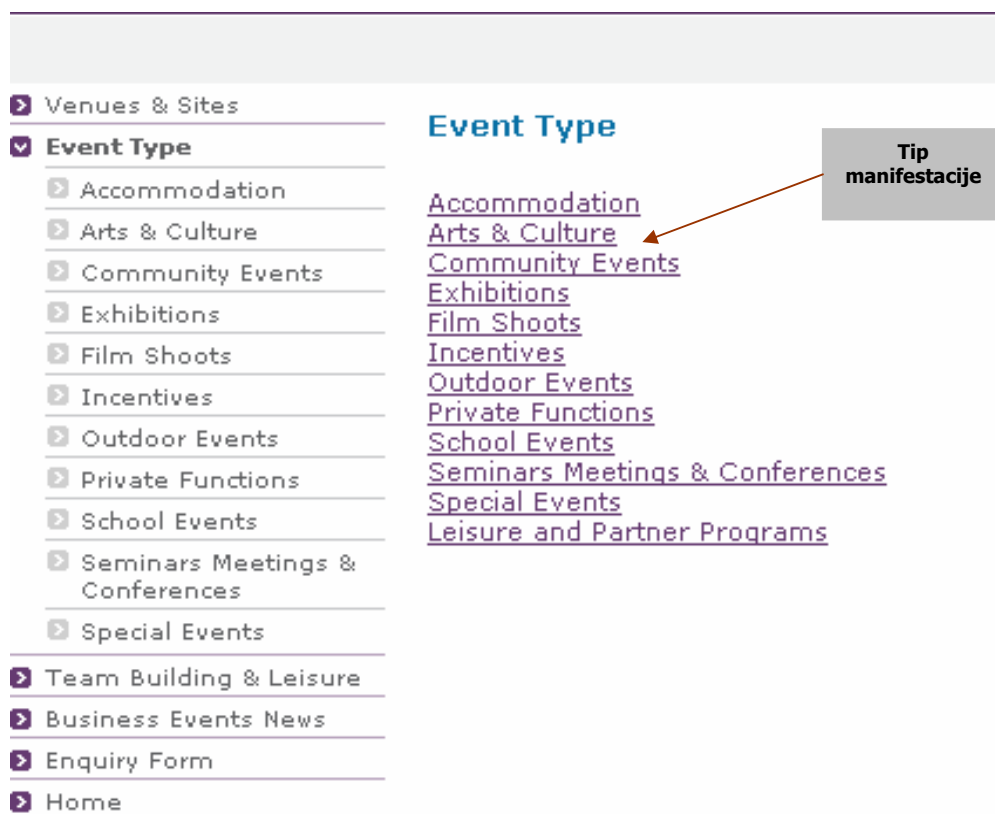
Outdoor Space	Area	Banquet	Cocktail
Blaxland Common	204,526m2	2000	5000
The Overflow	10,000m2	2000	5000
Wentworth Common	175,122m2	2000	-

Prostorije za održavanje manifestacija

To discuss your event requirements please email [Business Events](#) or call a member of our team on 02 9714 7133.

To request a quote or an information kit please use our online [Venue Hire Enquiry Form](#).

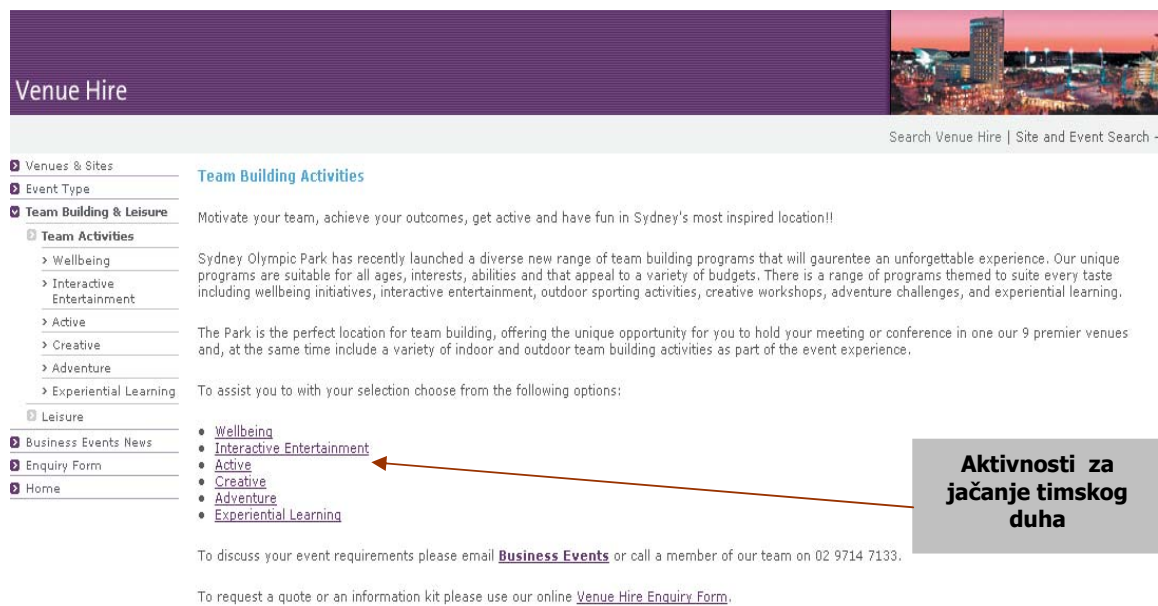
Sajt pomaže i pri usmeravanju na izbor odgovarajućeg prostora za održavanje neke manifestacije. Navode se karakteristike svake prostorije, a postoji i mogućnost izbora jednog odgovarajućeg prostora, kao i predstavljanja svih informacija vezanih za taj prostor. Na taj način, zainteresovana osoba može da vrši izbor ili na osnovu prostora, ili na osnovu manifestacije koja ga interesuje. Molba za održavanje manifestacije se prilaže uz pomoć popunjenog odgovarajućeg obrasca. Manifestacije koje se mogu organizovati u Olimpijskom selu prikazane su u daljem tekstu:



Jedna izuzetno značajna inicijativa uprave Olimpijskog sela je organizacija aktivnosti za isticanje timskog duha. Olimpijsko selo je idealna lokacija za gradnju timskog duha, uz pružanje jedne jedinstvene prilike da se održi konferencija ili kongres u jednoj od 9 prostorija koje se nude, uz istovremeno uključivanje u program jednog širokog spektra aktivnosti, na otvorenom ili u zatvorenom prostoru, u snaženju timskog duha. Programi koje smo naveli nude interaktivnu zabavu, sportske aktivnosti na otvorenom, workshops i učenje preko iskustva.

Značajnu inicijativu predstavlja takođe i obaveštavanje po pitanju profesionalnih događaja koji se dešavaju u okviru Olimpijskog sela (Business News). Vesti se izdaju na svaka dva meseca, a postoji i mogućnost njihovog preuzimanja i putem e-maila putem jednog prostog besplatnog upisa. Vesti se odnose na nova, ili postojeća preduzeća u okviru

Olimpijskog sela, ponude za vreme održavanja manifestacija, buduće značajne manifestacije, itd.



Venue Hire

Search Venue Hire | Site and Event Search

Team Building Activities

Motivate your team, achieve your outcomes, get active and have fun in Sydney's most inspired location!!

Sydney Olympic Park has recently launched a diverse new range of team building programs that will guarantee an unforgettable experience. Our unique programs are suitable for all ages, interests, abilities and that appeal to a variety of budgets. There is a range of programs themed to suite every taste including wellbeing initiatives, interactive entertainment, outdoor sporting activities, creative workshops, adventure challenges, and experiential learning.

The Park is the perfect location for team building, offering the unique opportunity for you to hold your meeting or conference in one of our 9 premier venues and, at the same time include a variety of indoor and outdoor team building activities as part of the event experience.

To assist you with your selection choose from the following options:

- Wellbeing
- Interactive Entertainment**
- Active
- Creative
- Adventure
- Experiential Learning

To discuss your event requirements please email [Business Events](#) or call a member of our team on 02 9714 7133.

To request a quote or an information kit please use our online [Venue Hire Enquiry Form](#).

Aktivnosti za jačanje timskog duha

Uprava Olimpijskog sela u Sidneju pridaje veliki značaj **edukativnim problemima** i investira u njih, i to uglavnom kada se oni odnose na prirodnu sredinu. Zbog toga su osnovane edukativne institucije u okviru Olimpijskog sela, a takođe se radi na formiranju jednog edukativnog kampusa, za koga je planirano da postane jedan dinamični centar za istraživanje i razvoj celokupnog Olimpijskog sela. Edukativne institucije osnovane u okviru Olimpijskog sela su pomenute i u prethodnoj celini. Pored njih uprava teži da privuče učenike iz škola da dođu u Olimpijsko selo. Zbog toga oni nude priličan broj paketa ekskurzija i obilazaka za učenike iz osnovnih škola. Ova aktivnost jasno doprinosi rekreaciji i edukaciji dece, a sa druge strane stvara kod dece jednu povezanost sa prostorom Olimpijskog sela. Konkretnije, programi ekskurzija su na sledeći način organizovani prema starosnim grupama: K-2 (ispod 2 godine starosti), 3-4 god., 5-6 god., 7-10 god., 11-12 god.

Druge aktivnosti obuhvataju: ArtExpress (besplatnu izložbu sa izabranim umetničkim delima), Games Trail Walking Tour (proslava u znak sećanja na Olimpijske igre 2000), Sydney Royal Easter Show i Telstra Stadium Explore Tour (Obilazak stadiona Telstra). U okviru Olimpijskog sela, u njegovom centru, postoje i hosteli sa 70 kreveta. Položaj hostela i veoma lak pristup koji imaju su idealni za grupe koje obilaze Olimpijsko selo ili okolinu. U hostelima postoji usluga pansiona, postoji otvoren amfiteatar i sale za manifestacije sa audio i video sistemima itd. Da bi boravila u hostelu, svaka grupa mora da učestvuje u najmanje jednom edukativnom programu.



Dati su neki primeri cena ovih programa:

- Grupe učenika (Australijske škole i studenti): 35\$ po osobi, sa doručkom. Svaki profesor na grupu od 30 učenika ima gratis boravak.
Odrasli (supervizori): 50\$/ po osobi, sa doručkom
- Grupe koje ne čine učenici (porodice, sportska udruženja, itd.):
Deca 4-15 god. uzrasta: 45\$ po osobi, sa doručkom
Odrasli: 65\$ po osobi, sa doručkom

Druge inicijative obuhvataju:

- Science in the Suburbs: proslava u čast doprinosa nauke društvu. Ova proslava traje dva dana i obuhvata prezentacije, radionice, i izložbu Science in the Suburbs.

- **ArtExpress at the Armory:** izložba sa izuzetnim umetničkim delima koja su napravili učenici škola likovnih umetnosti. Izložba obuhvata slikarska dela, vajarska dela, fotografije, modne detalje i medijska sredstva, i inspirisana je kreativnošću 70 mladih umetnika.
- **Kuće budućnosti:** na ovoj originalnoj izložbi predstavljeni su primeri izvanrednih projekata i noviteta po pitanju okruženja u šest kuća napravljenih od gline, betona, drveta, čelika i stakla, a takođe su predstavljena i dva vrta. Izložba «Kuće budućnosti» predstavlja jedan izazov za ljude da preispitaju budućnost gradova od cementa kako bi se okrenuli građevinama bližim prirodi.

Education & Learning



Search Education & Learning | Site and Event Search

- Education Campus
- School Programs
- Training
- Environment**
 - Water
 - Energy and Lighting
 - Materials
 - Biodiversity
 - Green Dates
 - Remediation
 - Waste
 - Air and Noise
 - Urban Ecosystems
 - Environment Reports
- History
- Research

Environment

Ecologically Sustainable Development (ESD) as defined in the National Strategy for Ecologically Sustainable Development is:

'using, conserving and enhancing the community's resources so that ecological processes, on which life depends, are maintained, and the total quality of life, now and in the future, can be increased.'

Sydney Olympic Park has been and will continue to be developed on this basis to international standards.

The parklands of Sydney Olympic Park contain ecologically diverse habitats for many native plants and animals that are significant locally, nationally and internationally. These include extensive mangrove forests, rare saltmarsh communities, breeding populations of insectivorous bats, an endangered woodland community, the endangered Green and Golden Bell Frog and species of protected migratory birds. The landscapes are new habitats that will continue to develop their full complement of species as the grounds mature and evolve. Active management to conserve and enhance their ecological values is ongoing.

Read more about Ecologically Sustainable Development at Sydney Olympic Park throughout this site.

Uprava Olimpijskog sela veoma veliki značaj pridaje **edukaciji kadra** jer pomoću te edukacije službenici bolje odgovaraju potrebama klijenata – posetilaca. “TAFE NSW” je

podržala preuzimanje odgovornosti za održavanje Olimpijskih igara 2000.god., i obezbedila je više od milion sati obuke nad 110.000 ljudi, uključujući i menadžere i dobrovoljce. Upravna vlast je zaključila ugovor sa TAFE NSW u januaru 2003.god. radi podrške postojećem i budućem kadru Olimpijskog sela. "TAFE NSW" nudi: Individualizovane edukativne programe, savetodavne službe, korisne izvore itd.

Olimpijsko selo u Sidneju raspolaže **veoma velikom zelenom površinom** sa bogatom florom i faunom od velikog značaja koliko na lokalnom, toliko i na međunarodnom nivou. Uprava je preduzela akcije radi očuvanja prirodne sredine Olimpijskog sela i radi napredka u istraživanju problema prirodne sredine. Jedna veoma značajna inicijativa je godišnji izveštaj o prirodnoj sredini, koji se sastavlja u elektronskoj i štampanoj formi. Da bi se očuvali i uvećali prirodni resursi Olimpijskog sela u budućnosti, uprava veoma veliki značaj pridaje istraživanju. Glavne prednosti istraživanja su sledeće:

- Informacije bitne za donošenje odluka u pitanjima prirodne sredine
- Podsticanje i propagiranje upotrebe savremene tehnologije
- Obezbeđivanje očuvanja prirodnih i kulturnih resursa, i
- Pružanje informacija zainteresovanim organizacijama

Neki od istraživačkih projekata u kojima učestvuje **Istraživački tim** Olimpijskog sela u Sidneju, su:

- Strategija i ciljevi naučnog istraživanja
- Istraživanje zaštite (vodene površine, ugrožene vrste, posmatranje prirodne sredine, štetočine)
- Popravke i restauracija

- Informacioni menadžment (Banka podataka, geografski informacioni sistem)
- Najbolja praksa i potporno istraživanje (procena rizika, ekološki otisak, adaptivni menadžment, monitoring efikasnosti)
- Istraživanja u turizmu i kulturi
- Publikacije i prezentacije sa istraživanja

Sledeće poglavlje sajta Olimpijskog sela odnosi se na uložene napore za razvoj Olimpijskog sela od strane uprave.



Strateški biznis plan Olimpijskog sela u Sidneju obuhvata:

- Stvaranje jednog gradskog centra u okviru Olimpijskog sela sa značajnim brojem osoba koje će u njemu živeti i raditi, sa restoranima, kafeterijama i prodavnicama na maloj udaljenosti od železničke stanice i hotela Novotel.
- Jedan prostor za održavanje manifestacija u severnom delu Olimpijskog sela koga će činiti Sydney Superdome, Stadium Australia i Overflow.
- Deo Sydney Showground-a da predstavlja prostor za održavanje manifestacija godišnjeg Royal Easter Show-a, i da se u prostoru za izložbe održavaju i druge manifestacije (višestruka namena).
- Deo Australia Centre da ostane centar za zapošljavanje.
- Prostor Brickpit Edge da doprinosi očuvanju ekološke ravnoteže Olimpijskog sela i istovremeno da podržava kulturne, zabavne aktivnosti, i aktivnosti mešovite namene.
- Južni deo za održavanje manifestacija koji će obuhvatati State Sports Centre, International Tennis Centre, State Hockey Centre, Golf Driving Range, Sydney Aquatic Centre i Sydney Athletic Centre, trebalo bi da predstavlja jedan dinamičan sportski centar, uz istovremeno pružanje rekreativnih i komercijalnih usluga.
- Prostor koga čini jedan od najvećih gradskih parkova u Sidneju, sa jedinstvenim nasleđem i ekološkim karakteristikama koje obuhvataju Brickpit sa perspektivom izgradnje kafeterija, restorana, kulturnih, edukativnih i turističkih službi.

Biznis plan je fokusiran na sledeće **predmetne ciljeve**:

- Olimpijsko selo treba da ima takav koncept koji će mu obezbediti ulogu glavne sportske i rekreativne

destinacije i da postane jedan jedinstven centar na teritoriji grada koji će građani želeti uvek iznova da posećuju.

- Treba da se podstiče razvoj komercijalne, stambene, rekreativne i kulturne namene koje će formirati jedan aktivni i održivi dugotrajni centar i koje će predstavljati potporu postojećim objektima u parku.
- Da se ojača imidž Olimpijskog sela kao jednog izuzetno pristupačnog mesta do koga se može stići sa bilo kojim prevoznim sredstvom.
- Da se zadrži i unapredi značaj Olimpijskih igara održanih 2000.god. u Sidneju.
- Da se poveća broj posetilaca poboljšavanjem privlačnosti prostora putem izgradnje većeg broja mesta koja bi ih privukla.
- Da se spoje sve nove namene zelenih površina Olimpijskog sela sa postojećim, uz istovremeno očuvanje ravnoteže koja postoji u prirodnoj sredini.
- Da se spoji površina Olimpijskog sela sa lokalnim oblastima, uz propagiranje društvenih, kulturnih i ekonomskih međusobnih uticaja.
- Da se postignu visoki arhitektonski standardi u izgledu objekata, gradskom planiranju i pristupačnosti.

Strateške namene površine Olimpijskog sela, prema biznis planu obuhvataju:

- Razvijanje jednog gradskog centra sa mnogostrukim namenama, blizu železničke stanice.
- 20.000 zaposlenih na dnevnoj osnovi.
- Fleksibilnost u eksploataciji površina koja će dozvoljavati i neke novitete i kreativnost.

- Da se izgradi više od 1.300 objekata duž Australijskog bulevara sa dugoročnom namenom, uz formiranje dodatnih kompleksa i možda još jednog hotela. U početnoj fazi, ovaj plan obuhvata oko 3.000 stanovnika.
- Da se izgrade dodatni objekti za rekreaciju, zabavu i trgovinu.

Poslednje poglavlje pod nazivom «Korporativno» (Corporate), odnosi se na upravnu vlast Olimpijskog sela u Sidneju (Sydney Olympic Park Authority). Na početku se pominje vizija, planovi i predmetni ciljevi uprave. Nakon toga se navode odgovornosti i aktivnosti upravne vlasti pri upravljanju ovim prostorom. Aktivnosti uprave su koncentrisane na tri pravca: na upravljanje javnim površinama koje obuhvataju najveću površinu Olimpijskog sela, zatim na upravljanje gradskim delom, i konačno, na upravljanje parkovima (zelenim površinama). Navedene aktivnosti se naravno podudaraju u velikoj meri i nisu nezavisne jedna od druge. Takođe se navode imena članova uprave i zakonske odredbe koje su važeće prilikom konstituisanja upravne vlasti Olimpijskog sela. Takođe se pominju i nagrade koje je osvojilo Olimpijsko selo u Sidneju. U Media Room-u postoje članci koji sadrže novosti i događaje u Olimpijskom selu. Takođe su date informacije o radnim mestima, i konačno, data je jedna biblioteka u elektronskom obliku gde posetilac može da pronađe dokumenta koja se odnose na Olimpijsko selo, kao što su npr. godišnji izveštaji, članci, vesti i sl.

IV.1.3.Tehnologija i iskorišćavanje sportskih objekata

Uvod

Napredak tehnologije sa digitalnim sistemima, internet mrežom i elektronskom trgovinom, predstavlja novu šansu za povećanje broja posetilaca u sportskim objektima, kao i za opšte uvećanje profita od stadiona. Neki tipovi tehnologije koji se koriste u sportskim objektima i uglavnom na stadionima, navode se u nastavku teksta. Neke od tih tehnologija koje su povezane sa upotrebom internet mreže navedene su u prethodnom poglavlju.

Bitna tendencija vezana za namenu tehnologije u sportskim objektima odnosi se na iskorišćavanje bežičnih sistema. Prostor takozvanog bežičnog povezivanja je otvorio jednu novu epohu i pruža nove šanse u pokrivanju potreba korisnika. Tržište bežičnih mreža beleži snažne stepene razvoja i sve više prodire u svakodnevne aktivnosti koje se obavljaju u preduzećima i domaćinstvima. Prema predviđanjima analitičara, javno pristupačne bežične lokalne mreže će krajem 2005.god. dostići broj od 151.768 (Emarketer, 2003). Konkurencija preduzeća koja se bave tom delatnošću je već velika, a u tržište ulaze i novi igrači. Veliki procvat beleži i primena i korišćenje usluga zasnovanim na hotspotovima. U današnje vreme, nalazi se na raspolaganju veliki broj aparata i proizvoda bežične komunikacije koji su zasnovani na novim tehnologijama i standardima. Glavni bežični uređaji koji se mogu koristiti su laptop-ovi/notebook-ovi, džepni računari, mobilni telefoni i druge hibridne tehnologije. Glavni povezani faktori (grupe ljudi) kod bežičnih

usluga su sportisti i treneri, gledaoci, službenici, novinari i reporteri i kritičari.

Bežične tehnologije pružaju gledaocima informacije u pravo vreme (real-time) vezano za sportske događaje, takmičenja, sportiste, kao i druge korisne informacije. Pored toga, elektronska tabla na stadionu se može takođe iskoristiti za davanje informacija. Korišćenje elektronske table za prikazivanje kadrova i informacija je posebno uobičajeno na stadionima u USA. Potreba za stručnim informisanjem gledalaca je izražena, pošto je, prema obavljenim istraživanjima uočen nedostatak stručnog informisanja gledalaca. Neki od problema sa kojima se suočavaju gledaoci sportskih manifestacija su:

- Ne postoji mogućnost saznavanja informacija o sportistama, pogotovo o onim manje poznatim.
- Često se mnoga takmičenja dešavaju istovremeno, što onemogućava gledaocu da ih sve prati.
- Gledalac može sedeti na mestu koje nema dobar vizuelni kontakt sa utakmicom koja ga zanima, npr. nalazi se daleko od golova.
- Prisutan je određen vremenski period kada gledalac ne prati neku utakmicu jer ga ne interesuje. (idle times)
- Ne postoji direktno obaveštavanje vezano za način pristupa ključnim tačkama (sigurnosni sistem, kafe-kuhinja, metro, WC itd.)

Takođe, bežične tehnologije na sportskim manifestacijama mogu da se iskoriste u zabavne svrhe, kao što su razne igrice i kvizovi na mobilnom telefonu, za učestvovanje u takmičenjima i sl. Održavanje značajnih sportskih i

rekreativnih događaja stvara potrebu za poverenjem u tehnološke sisteme i bezbednost mreže pri čemu se pruža visok nivo usluga posetiocima.

Praktično, bežična tehnologija koristi tačke pristupa (Access points), dok se korisnik povezuje sa tačkama za pristup preko jedne bežične mrežne karte. Tačka za pristup je povezana sa fiksnom mrežom. Tačke za pristup su poznate kao hotspots. Oblast koja pokriva bežičnu mrežu zove se košnica. Aktivnostima u okviru jedne košnice koordinira se preko tačke pristupa. Takođe, tačka pristupa je odgovorna za povezivanje jedne košnice sa drugim, kao i sa žičanim mrežama. Razdaljina koju pokriva jedna košnica je od 150 do 1.000 metara, dok je najveći broj korisnika od 15 do 50. Prenosivi računari (notebooks/laptops), ručni računari (palmtops), džepni računari, mobilni telefoni su izuzetno pristupačni široj javnosti, dok je kvalitet usluga izuzetno zadovoljavajući.

U tabeli koja sledi predstavljene su kategorije bežičnih sistema koje se ocenjuju na osnovu konkretnih mogućnosti kao što je umreženost, cena troškova, vreme potrebno za njihovo napajanje, njihove mogućnosti, jačina, memorija koju poseduju, itd.

<u>KRITERIJUMI</u>	Laptops - Notebook	Tablet PCs	Džepni računari (Palm Tops, Pocket PCs)	Hibridni telefonski sistemi
Mogućnosti umreženja	Da, po želji	Da, po želji	Ne uvek, po želji, uglavnom IrDA, 802.11b ili Bluetooth	GPRS, IrDA. ređe Bluetooth - 802.11b
Cena troškova	Visoka (1200-3000 dolara)	Prilično visoka (1200-2200 dolara)	Niska (200-700 dolara)	Niska (400-500 dolara)
Trajanje baterije	Kratko (2-4 h)	3-5 h	Dugo (otprilike 10-15 h). Na stand by modu mnogo duže	Dugo (otprilike 50 -100 h, oko 3 h traje vreme razgovora)
Mogućnosti emitovanja	Veliki dijagonalni monitor (14-17"), visoka rezolucija, do 16 miliona nijansi	Touchscreen TFT sa inputom za specijalnu olovku, zadovoljavajući, dijagonalni (10-12"), prilično visoka rezolucija, mnoštvo nijansi	Mali dijagonalni monitor(3-4"), mali broj nijansi, otežana navigacija	Mali dijagonalni monitor (1-3"), u jednoj boji. ili sa malim brojem nijansi, otežana navigacija
Jačina koja se može razviti	Visoka (oko 2GHz)	Zadovoljavajuća (oko 1 GHz)	Mala (u okviru 200-400 MHz)	Srednja
Memorija	Velika (oko 512 MB – 1GB)	Zadovoljavajuća (256-768 MB)	Mala (8-64 MB)	Mala
Mogućnosti čuvanja podataka	Visoke (oko 20-80 GB)	Zadovoljavajuće (oko 20-60 GB)	Ograničene (malo MB)	Ograničene (malo MB)
Raspoloživost na grčkom tržištu	Veliki broj modela	Mali broj modela	Dovoljan broj modela	Dovoljan broj modela, mnoštvo prostih mobilnih telefona

Mogućnosti nabavke uređaja za obične gledaoce	Male	Male	Male	Male, veoma velike su za proste mobilne telefone
Mogućnosti nabavke uređaja za VIP gledaoce	Male, ali mogu da budu ponuđeni	Male, ali mogu da budu ponuđeni	Male	Male, veoma velike su za proste mobilne telefone
Mogućnosti nabavke uređaja za novinare	Velike	Srednje	Srednje	Male, skoro 100% moguće za proste mobilne telefone
Mogućnosti nabavke dodatne opreme za bežično umreženje	Male, osim kod novinara gde su velike	Veoma male, osim kod novinara gde su velike	Male, osim kod novinara gde su velike	Male, osim kod novinara gde su velike
Kompatibilnost sa mogućom platformom za primenu	Velika, postoji mogućnost instaliranja	Zadovoljavajuća, postoji mogućnost instaliranja	Zadovoljavajuća, postoji mogućnost instaliranja	Veoma mala, sumnjiva mogućnost instaliranja i prihvatljivog emitovanja
Težina	Velika (1-2.5 kg)	Srednja (1-2 kg)	Veoma mala (100-300 g.)	Veoma mala (100-300 g.)

Izvor: Istraživanje ATH.EN.S, Informisanje o sportu u okviru stadiona

Istraživanje slučaja: Mreža Wi-Fi od Cloud Networks na stadionu Old Trafford

Manchester United je osnovan 1902.god., a udruženje je situirano na Old Trafford-u 1910.god. Stadion je jedan od najimpresivnijih u Evropi i ima kapacitet od 67.500 mesta. Manchester već raspolaže jednom Wi-Fi mrežom za rezervacije i porudžbine preko blagajni i ručnih uređaja i u

poziciji je da postavi javni pristup Wi-Fi za novinare i fotografe u danima kada se održavaju mečevi i za učesnike na kongresima. Plan pretvaranja stadiona u jednu ogromnu tačku pristupa (hotspot) koncentrisan je na dva smera: prvo treba da se modernizuje način prikupljanja i analize podataka, i drugo, da se osoblju i posetiocima pruži veća fleksibilnost u načinu na koji se koristi tehnologija. Priličan broj fotografa danas koristi kamere koje rade po principu bežične tehnologije i zajedno sa pristupom preko Wi-Fi mreže imaju mogućnost direktnog slanja slika koje će se objaviti pre završetka utakmice. Wi-Fi mreža pruža novinarima jednu imaginarnu površinu za pisanje izveštaja o utakmici koje mogu direktno slati u glavni deo biroa pre definisanog roka. Pored toga, mogućnost brze i lake komunikacije direktno sa mesta održavanja nekog seminara, ili kongresa, čini da ovaj prostor bude izuzetno tražen među preduzećima pri čemu se uvećava prihod udruženja.

“Cloud” je bio neophodan zbog obezbeđivanja javnog pristupa na već postojeću Wi-Fi mrežu. Jedna obložena forma koju koristi zasebni VLAN instalirana je na stadionu od jednog kraja do drugog. Javni mrežni saobraćaj je ostao nezavisan od privatnog vlasništva Manchester United-a. Praćenje mreže obezbeđuje raspoloživost mrežnih usluga za posetioce, a dati model snabdevanja uslugama je obezbedio usluge mnogih provajdera u okviru stadiona bez ikakvog zahteva za dodatnom infrastrukturom. Cloud je obezbedio pristup privatnom vlasništvu Extranet zasnovanom na mreži koja dozvoljava osoblju i posetiocima pravo na pristup mreži dok javna on line infrastruktura dozvoljava posetiocima da kupe preko njihove kreditne kartice usluge direktnog pristupa, ili preko nekog od provajdera mreže Cloud. Sa Cloud mrežom udruženje ima mogućnost rukovođenja raspoloživošću mreže, njenom distribucijom, podrškom finalnih korisnika i sl. Sistem je isproban i pouzdan 99,9%.

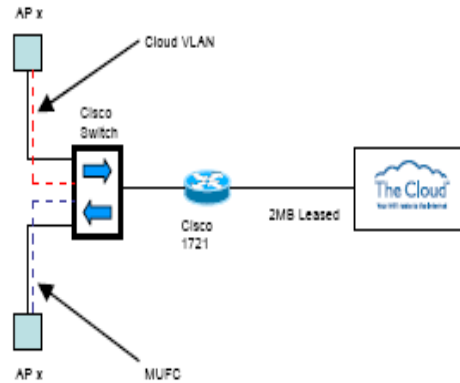
Components:

The Cloud VLAN over existing MUFC infrastructure.

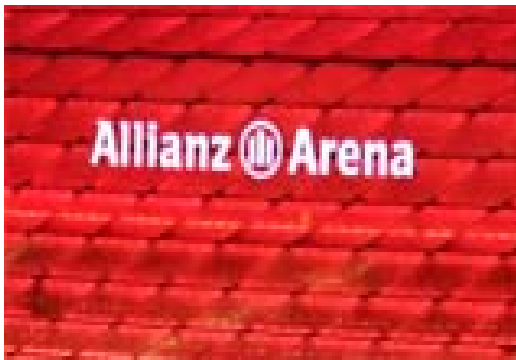
A Cisco switch directs VLAN traffic to the edge router on The Cloud Network

2MB leased line backhaul ensures bandwidth requirement for MUFC

Access points broadcast a public SSID alongside secure private MUFC network



Kao alternativa, primenjene su različite tehnologije bežičnih umreženja. Allianz Arena u Nemačkoj predstavlja jedan primer uspešne primene tehnologije Bluetooth u sportskim objektima. Posetioци koji imaju aktivirani priključak Bluetooth na njihovom mobilnom telefonu, mogu da prime video klip ili slike sa stadiona. Cilj ove usluge je da se poveća prodaja u tržnom centru stadiona. Takođe, preduzeće sportskih proizvoda Nike je postavilo Bluetooth terminale u svoju centralnu prodavnicu, sa ciljem da promoviše sadržaj vezan za njihovu poslednju reklamnu kampanju.



IV.2. Mogućnosti primene napredne prakse na O.A.K.A.

U narednim poglavljima dati su primeri rešenja usluga koje može primeniti vrhovna uprava O.A.K.A.-e. Za svaku navedenu uslugu priznaju se tehnologije koje su moguće da je podrže, a određuje se i nivo njenog značaja za vrhovnu vlast O.A.K.A.-e u odnosu na postojeće realizacije u inostranstvu.

IV.2.1. Usluge dodatnih vrednosti za O.A.K.A.

Integracija novih tehnologija u sportskim događajima predstavlja prioritet u strategiji uprava velikih sportskih centara i kod velikih sportskih asocijacija/timova. U tim okvirima, poslednjih godina je realizovan veliki broj istraživačkih i komercijalnih usluga koje pružaju podršku koliko posetiocima – gledaocima nekog sportskog događaja, toliko i pomoćnom osoblju sportskog centra (Chi et al. 2005). U opštim crtama, nove informacione i komunikacione tehnologije mogu da podrže usluge koje se odnose na sledeće ciljne grupe:

- Posetioce – gledaoce sportskih događaja
- Osoblje stadiona (uključujući osoblje zaposleno na održavanju, zaposlene u službama koje se nalaze u objektima na stadionu i ostale)
- Sportsko osoblje (sportisti, treneri, sudije itd.)
- Novinare
- Najviše članove uprave sportskog centra

Usluge koje mogu podržati nove informacione i komunikacione tehnologije svrstavaju se u tri šira središta:

- Informacione usluge, koje imaju za glavni cilj da pružaju korisne informacije javnosti kojoj se obraćaju.
- Zabavne usluge, koje imaju za cilj da pojačaju osećaj zabave kod grupe ljudi na koju se odnose.

- Komercijalne usluge, koje se odnose na osnovne unutrašnje procedure sportskog centra, kao npr. kontrola pristupa.

U tabeli koja sledi sažete su osnovne usluge koje mogu podržati nove informacione i komunikacione tehnologije sa dva središta:

- Javnost kojoj se obraćaju i
- Prednost koju preferira da prida vrhovna uprava O.A.K.A.-e vezano za njihovu realizaciju.

Istovremeno, u tabeli su prikazane informacione i komunikacione tehnologije koje mogu podržati izabrane usluge. U slučaju alternativnih tehnologija istovremeno se navodi pogodnost svake tehnologije vezano za cenu troškova / kapacitet, po principu praćenja stepenovanja od jednog do tri krstića. Konačno, na tabeli su prikazane indikativne cene troškova za realizaciju datih usluga, u vidu rezimea cene troškova za instalaciju infrastrukture materijala i tehnike, za realizaciju potrebnog softvera, kupovinu neophodne opreme, obuku korisnika i stepena izvedenosti / reformacije postojećih poslovnih procedura O.A.K.A.-e.

U narednom poglavlju se prilaže kratak opis svake predložene usluge.

		Posetioci – gledaoci	Osoblje sportskog centra	Sportsko osoblje	Novinari
Usluge sa najvećim prioritetom	Usluga	Pristup internet mreži	Kontrola pristupa	Kontrola pristupa	Pružanje statističkih informacija
	Tehnologija	WLAN (++) Infokiosks (++)	RFID (++) Smart Cards (++)	RFID (++) Smart Cards (++)	WLAN (++) Infokiosks (+)
	Cena troškova	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja
	Usluga	Informisanje o programu	Field Force Automation		Slanje multimedijalnog materijala
	Tehnologija	Infokiosks (++) Interactive Displays (++) WLAN (+), Bluetooth (+)	WLAN (++) Bluetooth (+)		WLAN (++)
	Cena troškova	Niska	Niska		Srednja
	Usluga	Informacije o objektima u O.A.K.A.-i			Kontrola pristupa
	Tehnologija	Infokiosks (++) Interactive Displays (++) Bluetooth (+) WLAN (+)			RFID (++) Smart Cards (++)
	Cena troškova	Niska			Srednja
	Usluga	Kontrola pristupa			Pristup internet mreži
	Tehnologija	RFID (++) Smart Cards (++)			WLAN (++) Infokiosks (++)
	Cena troškova	Srednja			Niska
	Usluga	Interaktivne zabavne usluge			
	Tehnologija	WLAN (++) Bluetooth (+)			
Cena troškova	Srednja				
Sekundarne usluge	Usluga	Usluge multimedijalnog informisanja	Nisu definisane usluge od sekundarne važnosti	Dinamična analiza sportskih događaja	Nisu definisane usluge od sekundarne važnosti
	Tehnologija	WLAN		Senzorna mreža	
	Cena troškova	Visoka		Visoka	
	Usluga	Interaktivne reklame		Biometrijsko praćenje sportista	
	Tehnologija	Interactive Displays (++) WLAN (+)		Senzorna mreža	
	Cena troškova	Visoka		Visoka	
	Usluga	Navigacija u sportskom centru			
	Tehnologija	GPS (++) WLAN (+)			
	Cena troškova	Visoka			

IV.2.2. Usluge sa najvećim prioritetom

Pristup internet mreži

Ciljana grupa:	Posetioci - Gledaoci Novinari
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju bežičnih tačaka za pristup koje pokrivaju široku zonu (wireless hotspots) pomoću kojih će svaki zainteresovani moći da se poveže preko svog ličnog računara (laptop) ili džepnog računara sa internet mrežom. Ova usluga je posebno korisna za novinare zato što automatski mogu da pošalju materijal (npr. članak) informativnoj kući za koju rade. Pružanje Internet usluga u sportskim objektima već se veoma uspešno primenjuje u inostranstvu (npr. stadion Madejski u Readingu u Londonu, Velika Britanija). Za podršku navedene usluge zahteva se instalacija bežičnih tačaka za pristup (wireless access points) u centralnim delovima sportskog centra O.A.K.A., kao takođe i u svim mestima okupljanja (restorani, kafeterije) i novinarskim prostorijama. Svaka bežična tačka za pristup bi trebalo da se poveže sa internetom preko žičane širokozonske linije (ADSL). Alternativno, pristup internet mreži može da se postigne preko infokioska. Za nesmetano funkcionisanje usluge, trebalo bi da uprava O.A.K.A.-e preduzme sledeće aktivnosti: • Nabavka i instalacija neophodne radio opreme i potrebne mrežne infrastrukture radi postavljanja i funkcionisanja bežičnog hotspota. • Zakup ili kupovina fiksnog širokozonskog priključka na Internet. • Realizacija usluga za upravljanje hotspot-om (poslovi sa korisnicima, kontrola pristupa, naplata korišćenja usluge itd.) • Realizacija website-a za predstavljanje hotspot-a i navigaciju – pristup njegovim uslugama. • Realizacija uređaja za naplatu usluge (ukoliko uprava O.A.K.A.-e to želi).

Tehnologija:	Prvenstveno WLAN (IEEE 802.11b ili IEEE 802.11g). Korisnici će upotrebljavati njihovu terminalnu opremu koja će svakako morati da ima integrisanu kartu bežične mreže. Alternativno, uprava O.A.K.A.-e može na čvornim mestima stadiona da instalira infokioske koji će pružati kontrolisani pristup internet mreži.
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju neophodne mrežne opreme, kao i na realizaciju odgovarajućih mehanizama za podršku (softver) radi obezbeđivanja prava na pristup, naplatu usluge itd.
Dobit:	• Pružanje direktnih informacija biznismenima i gledaocima • Porast prihoda (u slučaju kada se usluga naplaćuje)

Kontrola pristupa

Ciljana grupa:	Posetioci - gledaoci Osoblje sportskog centra Sportsko osoblje Novinari
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju jednog kompletnog mehanizma za kontrolu pristupa u prostoru sportskog centra. Kontrola pristupa može da se obavlja na dva različita nivoa: • Nivo 1: Kontrola pristupa za posetioce – gledaoce na stadionu sportskog centra O.A.K.A. • Nivo 2: Kontrola pristupa ovlašćenog osoblja u sportskom centru, novinara, kao i sportskog osoblja. Prvi nivo se odnosi na realizaciju jednog kompetnog sistema za kontrolu karata gledalaca. Gledaoci mogu nabaviti karte na specijalnim mestima za izdavanje karata koja će imati natpis RFID. Svaki natpis će posedovati informacije o sportskom događaju koji se najavljuje, a takođe će posedovati informacije o mestu na kome sedi svaki gledalac. Alternativno, gledaoci će moći da kupe pametne karte (smart cards) sa integrisanom nalepnicom RFID i moći će da kupe u specijalno izrađenim infokioscima jednu elektronsku kartu za sportski događaj koji ih interesuje. RFID karte su se već koristile u Confederations Cup Nemačke u 2005.god. i na svetskom kupu 2006.god. Drugi nivo se navodi u realizaciji jednog ovlašćenog mehanizma za pristup osoblja sportskog centra, sportskog osoblja i novinara, zamenom tradicionalnih mehanizama za kontrolu pristupa sa različitim nijansama za identifikaciju. Svaka identifikaciona nalepnica koja se predaje svakom buiznismenu može da sadrži nalepnicu RFID sa integrisanim pravom na pristup prostorijama sportskog centra. Za nesmetano funkcionisanje uređaja na oba nivoa neophodno je instalirati RFID identifikatore na mestima prilaza u prostorije sportskog centra, a takođe treba realizovati i odgovarajući softver za identifikaciju i obezbeđivanje prava na pristup.

Tehnologija:	RFID identifikatori, nalepnice, štampači i relevantni softver Infokiosci za kupovinu elektronskih karata
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju neophodne RFID opreme, kao i na realizaciju odgovarajućih mehanizama za podršku (softver) radi obezbeđivanja prava na pristup.
Dobit:	• Smanjeni broj slučajeva kupovine na crno (za karte) • Povećanje nivoa bezbednosti • Ubrzanje procedure za kontrolu prava na pristup u prostor sportskog centra O.A.K.A posetiocima i poslovnim ljudima. • Suzbijanje falsifikovanih sertifikata

Informacije o programu

Ciljana grupa:	Posetioci - gledaoci
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju jednog kompetnog uređaja za informisanje posetilaca – gledalaca sportskih događaja koji se dešavaju u prostorijama sportskog centra O.A.K.A. Moguće je realizovati tri alternativna načina za predstavljanje programa: • Uz pomoć infokioska koji će biti postavljeni u različitim delovima sportskog centra O.A.K.A. (najmanje po dva na svaki stadion) i koji će preko primerenih izbora dozvoliti posetiocima - gledaocima da se informišu o sportskim ili kulturnim manifestacijama koje se održavaju u sportskom centru. • Preko interaktivnih monitora (interactive displays) koji će biti postavljeni na ulazu u svaki stadion sportskog centra O.A.K.A., kao i u kafeterije i restorane i koji će prikazivati program sportskih ili kulturnih događaja koji se održavaju u prostoru sportskog centra O.A.K.A. • Uz pomoć kompletne primene internet mreže koja će se obezbeđivati preko bežične mreže sportskog centra O.A.K.A. (neophodna je realizacija usluge

	4.2.1.1) pri čemu će se pružati mogućnost posetiocima – gledaocima da budu obavešteni o programu događaja u njemu i putem njihovih laptopova ili džepnih računara. • Korišćenjem Bluetooth tehnologije koja će pružati mogućnost posetiocima da se informišu o sportskim događajima koji se održavaju na stadionima sportskog centra O.A.K.A.
Tehnologija:	Infokiosci, interaktivni monitori ili/i uređaji sa ugrađenim Bluetooth–om u vidu uređaja za pristup WLAN ili / i Bluetooth u vidu infrastrukturne mreže
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju neophodne opreme (infokiosci, interaktivni monitori i Bluetooth serveri) kao i na realizaciju softvera za prikazivanje programa sportskih i kulturnih manifestacija
Dobit:	• Dinamično informisanje posetilaca – gledalaca o sportskim i kulturnim manifestacijama koji se održavaju na stadionima sportskog centra O.A.K.A.

Informisanje o objektima O.A.K.A.-e

Ciljana grupa:	Posetioci - gledaoci
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju jednog kompletnog uređaja za informisanje posetilaca - gledalaca o objektima (restorani, kafeterije, mesta za pristup metrou i autobusima) sportskog centra O.A.K.A. Način predstavljanja je isti kao kod usluge 4.2.1.3.
Tehnologija:	Infokiosci, interaktivni monitori ili/i uređaji sa ugrađenim Bluetooth–om u vidu uređaja za pristup WLAN ili / i Bluetooth u vidu infrastrukturne mreže
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju neophodne opreme (infokiosci, interaktivni monitori i Bluetooth serveri) kao i na realizaciju softvera za prikazivanje korisnih informacija o objektima koji postoje u okviru O.A.K.A.-e
Dobit:	Dinamično informisanje posetilaca – gledalaca o objektima na stadionima O.A.K.A.-e

Field Force Automation

Ciljana grupa:	Osoblje sportskog centra
Opis:	Izabrana usluga odnosi se na realizaciju jednog kompletnog uređaja za pomoć osoblju koje je zaposleno na stadionima sportskog centra O.A.K.A. Bežična podrška radne snage često se naziva «Automatizacijom radnog prostora». Podrška se odnosi uglavnom na grupe službenika koje izvršavaju njihove aktivnosti na određenoj udaljenosti od stabilne radne sredine. Primer takvih službenika je osoblje koje radi na održavanju, zaposleni u inspekciji, zaposleni u službi bezbednosti itd. Osoblje sportskog centra može da koristi prenosive bežične uređaje (npr. džepne računare, ili Tablet PCs) i da ima direktan pristup mnogim korisnim informacijama koje su dinamično predstavljene i u realnom vremenu. Na primer, osoblje koje radi na održavanju može da se informiše o šteti ili drugim vanrednim situacijama koje zahtevaju momentalnu pažnju, dok bi osoblje zaposleno u službi bezbednosti moglo da se informiše o mogućim dešavanjima kod neovlašćenog pristupa u prostorije sportskog centra O.A.K.A.
Tehnologija:	WLAN ili / i Bluetooth kao infrastrukturna mreža Prenosivi uređaji kao terminalne tačke za pristup uslugama koje su na raspolaganju
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju potrebne mrežne opreme, kao i na realizaciju softvera za obaveštavanje osoblja sportskog centra O.A.K.A.
Dobit:	Redovno obaveštavanje sportskog centra O.A.K.A. o programu održavanja, problematičnim situacijama ili vanrednim događajima koji zahtevaju momentalnu pažnju.

Interaktivne zabavne usluge

Ciljana grupa:	Posetioci - gledaoci
Opis:	Izabrana usluga odnosi se na realizaciju i pružanje jedne grupe usluga za zabavu posetilaca - gledalaca u sportskom centru O.A.K.A. Navode se sledeći primeri: • Takmičenja sa pitanjima poznavanja sadržaja (i nagradni pokloni za uspomenu, ili pokloni sponzora) • Kladenje sa rezultatima sportskih događaja • Interaktivne grupne igre Ove usluge mogu da se pružaju i preko mobilnog telefona ili džepnog računara. Interaktivni mehanizam može da funkcioniše preko kratkih pisanih poruka (SMS) ili preko specijalne primene koja će biti realizovana i koja će pružati mogućnost provajderu usluge (O.A.K.A. ili druga organizacija sa kojom se sarađuje) da stvori i ponudi različite vidove zabavnih usluga. Pristup će imati korisnici uz pomoć usluga koje će biti raspoložive bežičnoj mreži sportskog centra O.A.K.A. Za alternativu, posetioci – gledaoci će moći da imaju pristup zabavnim uslugama preko infokioska.
Tehnologija:	Infokiosci kao uređaji za pristup WLAN kao infrastrukturna mreža
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju potrebne opreme kao i na realizaciju softvera za prikazivanje usluga za zabavu
Dobit:	Bogatije iskustvo posetilaca - gledalaca Mogućnost smanjenja broja agresivnih dešavanja

Pružanje statističkih informacija

Ciljana grupa:	Novinari
Opis:	Izabrana usluga ima za cilj da reformiše tradicionalni način pružanja statističkih informacija novinarima o dostignućima sportista ili sportskih timova. Konkretno, moguće je slanje svih statističkih podataka uz pomoć prenosivih terminalnih uređaja kojima bi raspolagali novinari (prenosivi računari, džepni računari) preko instalirane bežične mreže sportskog centra O.A.K.A. U budućnosti nakon proširenja ove namene, novinari će moći da postave specijalne zahteve pri korišćenju ove usluge kako bi dobili željene statističke podatke. Alternativno, statistički podaci se mogu dobiti i preko infokioska na mestu novinara, pored već instaliranih elektronskih računara.
Tehnologija:	Infokiosci i prenosivi računari kao uređaji za pristup WLAN kao infrastrukturna mreža
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju naophodne mrežne opreme, kao i na realizaciju softvera za pristup statističkim podacima i njihovim korišćenjem
Dobit:	• Pristup statističkim podacima dok ste u pokretu • Veći broj novinara koji mogu da imaju pristup statističkim podacima • Veliko interesovanje pri traženju statističkih informacija

Slanje multimedijalnog materijala

Ciljana grupa:	Novinari
Opis:	Izabrana usluga ima za cilj da obezbedi novinarima mogućnost slanja bežičnim putem informativnog multimedijalnog materijala, kao što su fotografije i članci, o sportskim događanjima sportskog centra O.A.K.A. u medijsku kuću u kojoj su zaposleni. Slanje može da se obavlja preko bežičnih tačaka za pristup, ili preko Bluetooth access points sa kojima se mogu automatski povezati fotografski aparati ili lap topovi novinara, i željeni materijal po izboru se može poslati na elektronsku adresu.
Tehnologija:	WLAN kao infrastrukturna mreža
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju neophodne mrežne opreme
Dobit:	Pružanje usluga dodatnih vrednosti novinarima

IV.2.3. Sekundarne usluge

Multimedijalne usluge informisanja

Ciljana grupa:	Posetioci - gledaoci
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju jednog kompletnog mehanizma za slanje multimedijalnih informacija posetiocima – gledaocima sportskih događaja u sportskom centru O.A.K.A. Navodimo sledeće usluge kao primere: • Ponovljena prikazivanja odlučujućih segmenata • Prikazivanje televizijskog snimka sportskog događaja u streaming formi • Prikazivanje video klipova sa bitnim trenucima iz prošlosti sporta • Prikazivanje promotivnih video klipova sa budućim sportskim, ili kulturnim događajima Moguće je realizovati tri alternativna načina prikazivanja: • Uz pomoć infokioska koji će biti postavljeni na različitim mestima u sportskom centru O.A.K.A. (najmanje po dva na svakom stadionu). • Preko interaktivnih monitora (interactive displays) koji će biti postavljeni na ulazu u svaki stadion sportskog centra O.A.K.A., kao i u kafeterije i restorane. • Preko kompletne primene internet mreže koja će biti obezbeđena putem bežične mreže sportskog centra O.A.K.A. (traži se realizacija usluge 4.2.1.1) koja će pružati mogućnost posetiocima – gledaocima da posmatraju multimedijalni materijal preko sopstvenog lap topa ili džepnog računara. • Korišćenjem tehnologije Bluetooth koja će pružati mogućnost posetiocima da prime multimedijalni materijal preko svog lap topa, džepnog računara ili mobilnog telefona.
Tehnologija:	Infokiosci, interaktivni monitori ili / i uređaji sa ugrađenim Bluetooth-om kao uređaji za pristup WLAN ili/i Bluetooth kao infrastrukturna mreža

Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju neophodne opreme (infokiosci, interaktivni monitori i Bluetooth serveri) kao i na realizaciju softvera za prikazivanje multimedijalnog materijala
Dobit:	• Pružanje usluga dodatne vrednosti posetiocima - gledaocima • Mogućnost promovisanja budućih sportskih ili kulturnih događaja

Interaktivne reklame

Ciljana grupa:	Posetioci - gledaoci
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju kompletnog mehanizma za prikazivanje reklama na interaktivnim monitorima koji će biti postavljeni u sportskom centru O.A.K.A. Reklame se mogu odnositi na trgovinske proizvode, ili na buduće sportske ili kulturne manifestacije koje će se održati u sportskom centru O.A.K.A. Za rad ovog uređaja neophodno je realizovati jedan sistem za rukovanje multimedijalnim reklamnim fajlovima. Slanje fajlova koji će se prikazivati na interaktivnim monitorima obavljace se preko bežične infrastrukturne mreže sportskog centra O.A.K.A.
Tehnologija:	Interaktivni monitori WLAN kao infrastrukturna mreža
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju neophodne opreme (Interaktivni monitori) kao i na realizaciju softvera za prikazivanje multimedijalnog materijala
Dobit:	• Mogućnost sticanja dodatnih prihoda od reklamiranja trgovinskih proizvoda • Mogućnost promovisanja budućih sportskih ili kulturnih događaja

Navigacija u sportskom centru

Ciljana grupa:	Posetioci - gledaoci
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju kompletnog mehanizma za navigaciju u sportskom centru. Posetioci – gledaoci će moći preko svog bežičnog prenosivog uređaja da vide njihov trenutni položaj na digitalnoj karti sportskog centra O.A.K.A. i da primaju uputstva za navigaciju u njegovim sportskim i zabavnim prostorijama. Praktično, posetioci – gledaoci će moći da obavljaju jednu «olimpijsku šetnju» u prostorijama sportskog centra O.A.K.A. Lociranje trenutnog položaja posetilaca – gledalaca može da se obavlja preko GPS-a (ukoliko bežični uređaj to podržava) ili WLAN-a uz pomoć realizacije odgovarajućeg mehanizma.
Tehnologija:	WLAN kao infrastrukturna mreža Alternativno GPS kao uređaj za lociranje položaja
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju naophodne opreme (za lociranje položaja preko WLAN-a), zatim na formiranje digitalnih karti sportskog centra O.A.K.A. i lociranje tačaka interesovanja na njima, kao i na realizaciju kompatibilnog softvera.
Dobit:	Realizacija usluge dodatne vrednosti za posetioce-gledaoce

Dinamička analiza sportskih događaja

Ciljana grupa:	Sportsko osoblje
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju kompletnog mehanizma koji vrši dinamičku analizu sportskih događaja. Postavljanjem jedne guste mreže senzora na svaki stadion sportskog centra O.A.K.A. biće moguće izvlačenje korisnih statističkih podataka kao što su: • Tačan broj gledalaca • Praćenje dostignuća sportista (tačno prolazno vreme, merenje postignutog dometa itd.) • Rekonstrukcija sportskog događaja u komparativnim uslovima
Tehnologija:	Mreža senzora
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju naophodne mreže senzora, kao i na realizaciju kompatibilnog softvera
Dobit:	Realizacija usluge dodatne vrednosti za sportsko osoblje centra O.A.K.A.

Biometrijsko praćenje sportista

Ciljana grupa:	Sportsko osoblje
Opis:	Izabrana usluga se odnosi na realizaciju kompletnog mehanizma za biometrijsko praćenje sportista. Postavljanjem biometrijskih senzora kod sportista omogućava se praćenje njihovih dostignuća prilikom treninga, kao i prikupljanje velikog broja medicinskih podataka, kao što su puls, pritisak, itd.
Tehnologija:	Mreža senzora
Cena troškova:	Cena troškova se odnosi na kupovinu i instalaciju naophodne mreže senzora, kao i na realizaciju kompatibilnog senzora za analizu biometrijskih podataka
Dobit:	Realizacija usluge dodatne vrednosti za sportsko osoblje centra O.A.K.A.

Napominje se da sve navedene usluge (koliko one sa visokim prioritetom, toliko i one manje važne) deluju zajedno sa postojećim informacionim sistemima koje ima O.A.K.A. zbog činjenice da će pružiti veliki broj podataka na analizu zbog izvlačenja korisnih zaključaka za vrhovnu upravu sportskog centra kao što su (na primer):

- Stopa posetilaca na stadionima O.A.K.A. dnevno, mesečno, godišnje
- Broj i stopa posetilaca na stadionima O.A.K.A.
- Formiranje profila posetilaca – gledalaca O.A.K.A. (potrošačkog i sportskog)
- Doprinos osoblja zaposlenog u objektima O.A.K.A.-e.

IV.2.4. Tehnologije za realizaciju i analizu tehničkih uslova

V.2.4.1. Wi-Fi (Wireless Fidelity)

Wi-Fi predstavlja jedan moderan primer bežične komunikacije srednje geografske rasprostranjenosti koja se koristi za realizaciju bežične lokalne mreže (Wireless Local Area Network – WLAN). Ove mreže imaju priključak Ethernet ali bez kablova za umreženje, dozvoljavajući tako korisnicima da imaju brz pristup mreži podataka, kao što je internet mreža, ili lokalna mreža nekog preduzeća, uz upotrebu radio frekvencija. To predstavlja značajnu prednost u odnosu na GPRS i UMTS mreže, koje se koriste za location-based usluge i odgovarajuće usluge komunikacije (npr. glasovne i multimedijalne), pošto se uglavnom ne zahteva pretplata i dozvola za korišćenje od nekog mrežnog provajdera (npr. na aerodromima).

Korisnost Wi-Fi tehnologije, pored ponuđene mogućnosti bežičnog umreženja, uočava se i preko velikog broja njenih

primena. Bežične lokalne mreže zasnovane na Wi-Fi tehnologiji mogu da se upotrebe u kući, u preduzećima i na javnim mestima. Kod primene u domaćinstvu, Wi-Fi mreže mogu da se iskoriste za obezbeđivanje pristupa internet mreži i bežičnom priključku između uređaja koji podržavaju Wi-Fi tehnologiju. Kad je u pitanju primena u preduzećima, mogu da obezbede pristup lokalnoj mreži firme i bežični priključak sa jednom glavnom infrastrukturom za podršku (npr. zakupljene linije). U svemu što se odnosi na upotrebu javnog pristupa, Wi-Fi mreže imaju široku primenu kod obezbeđivanja pristupa na internet mrežu ili specijalne usluge u hotelima, na aerodromima, kongresima, kafeima, gradskim oblastima, i drugim tačkama gde postoji mogućnost za povećanom potražnjom kada je bežični pristup mreži u pitanju (ove tačke su poznate kao hotspots). Ipak, da bi jedan korisnik mogao da ima koristi od mogućnosti za umreženje koje ima jedna bežična mreža zasnovana na Wi-Fi tehnologiji, trebalo bi uređaj koji koristi (npr. laptop, mobilni telefon) da podržava Wi-Fi standarde. U poslednje vreme, većina modernih elektronskih uređaja podržavaju mogućnost umreženja sa Wi-Fi mrežom.

IV.2.4.2. Bluetooth

Bluetooth je jedan komunikacijski zapisnik koji je specijalno programiran za nisku potrošnju snage. Pruža mogućnost za priključenje i razmenu podataka između uređaja, kao što su mobilni telefoni, lap topovi, štampači, digitalni fotografski aparati itd., preko bezbedne radio frekvencije. Kod najnovijeg tipa (Bluetooth 2.0), najveća udaljenost za povezivanje dva uređaja može da bude i veća od 200 m.

Bluetooth tehnologija predstavlja jedan alternativni pristup za bežično umreženje jednog prostora, ili konkretnije jednog stadiona. Iako je razdaljina za povezivanje manja od razdaljine kod Wi-Fi tehnologije, Bluetooth je ugrađen u

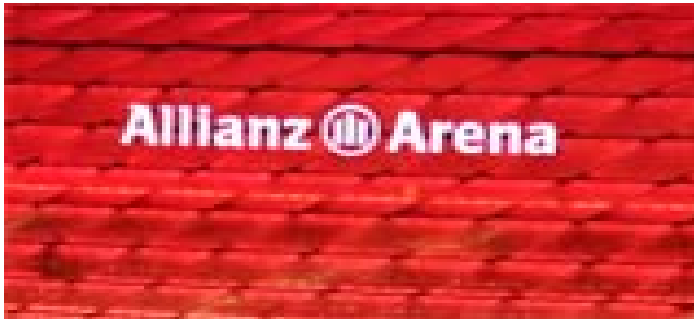
najvećem broju modernih lap topova, džepnih računara i mobilnih telefona, i ekonomičniji je kada je u pitanju potrošnja snage. Naravno primenjuje se kod velikog broja prostora i preduzeća, kao što su restorani, škole, fakulteti, poslovni prostori, tržni centri i sportski objekti.

Razna informaciona i tehnološka preduzeća su razvila u poslednje vreme softver za razmenu poruka, koji je zasnovan na Bluetooth zapisniku, koji dozvoljava distribuciju i prijem reklamnog sadržaja, kao i transfer informacija i fajlova. Ovaj softver predstavlja najsnažnije marketinško sredstvo jer su mobilni telefoni najpoznatije sredstvo za komunikaciju, i prenos podataka se obavlja bez ikakvih dodatnih troškova, nasuprot drugim metodama za razmenu poruka preko mobilnog telefona. (sms, mms). Pored toga, nije neophodna instalacija softvera na mobilnom telefonu.

BlueCasting

Upotreba bežične Bluetooth tehnologije za prosleđivanje informacija do uređaja koji podržavaju standarde Bluetooth-a, naziva se BlueCasting. BlueCasting funkcioniše na sledeći način: jedan uređaj (client) sa aktiviranim Bluetooth-om šalje informaciju (tekst, zvuk, video klip, fotografije) nekom uređaju za pružanje Bluetooth usluga (server). Taj uređaj detektuje obližnje uređaje koji imaju takođe aktivirani Bluetooth i šalje im informaciju masovno preko servera. BlueCasting se uglavnom koristi u marketinškoj praksi (Proximity marketing) i kod proizvoda za društvena upoznavanja. U sledećoj tabeli navedene su glavne primene Bluecasting-a:

Namena	Primeri
Slanje molbi ili informacija preko nekog mobilnog telefona ili džepnog računara. Slanje jedne ključne reči preko Bluetooth-a u neku glavnu Bluetooth stanicu i prijem besplatnih odgovora u formi poruke u tekstu, slike, MP3, video klipa, ili softvera.	-Usluge informisanja -Glasanje i istraživanje tržišta -Prijem podataka o nekom proizvodu -Daljinsko upravljanje uređajima -Razgovor - Karta za najbližu benzinsku stanicu
Slanje teksta, slika, softvera, ili video klipa nekom terminalnom Bluetooth-o, koji ga nakon toga prosleđuje na biranu adresu elektronske pošte, ili ga stavlja na raspolaganje okolnim korisnicima.	-Besplatna elektronska pošta -Štampanje digitalnih slika na nekom štampaču.
Reklama	- Automatsko slanje informacija, ili specijalnih ponuda gledaocima, klijentima, posetiocima, ili uopšte bilo kome ko se nalazi u blizini terminala. - Prosleđivanje informacija o proizvodima i podacima za kontakt posetiocima neke izložbe - Automatsko obaveštavanje službenika koji ulaze u zgradu. - Informacije o restoranu za ljude koji se nalaze u okolini.
Usluge internet mreže	- Surfovanje internetom - Slanje i primanje poruka elektronske pošte - Naručivanje proizvoda.



Allianz Arena u Nemačkoj predstavlja jedan primer uspešne primene Bluecasting tehnologije u sportskim objektima. Posetioци koji imaju aktiviran Bluetooth priključak na mobilnom telefonu, primaju jedan video klip i slike stadiona. Cilj usluge je porast prodaje u trgovinskim radnjama na stadionu. Takođe, preduzeće sportskih proizvoda Nike je instaliralo terminale Bluetooth u njihovu glavnu radnju, sa ciljem da se promoviše sadržaj vezano za njihovu poslednju reklamnu kampanju.

IV.4.2.3.Sistem za globalno određivanje položaja (GPS)

GPS je svetski satelitski sistem za navigaciju. Sastoji se iz 24 satelita koji se nalaze na jednakoj međusobnoj udaljenosti na visini od 20.200 km iznad površine zemlje. Ovi sateliti emituju signale za navigaciju koje može neki prijemnik da koristi GPS (GPS receiver) kako bi odredio njegov položaj

u prostoru. GPS prijemnici razrađuju ove signale kako bi izračunali razdaljine u trodimenzionalnom prostoru (geografska dužina, geografska širina i nadmorska visina) sa tačnošću manjom od 10 metara.

Glavna prednost ove tehnike je ta da se sistem GPS već koristi dugo godina i njegovo korišćenje je besplatno. Pa ipak, da bi funkcionisao ispravno, GPS prijemnici zahtevaju preglednost do nebeskog svoda bez prepreka, kao i mogućnost prijema signala iz najmanje tri ili četiri satelita (u zavisnosti od tipa zahtevane informacije), zbog čega je funkcionisanje ovog sistema nemoguće u zatvorenim prostorijama, a često i otežano i u spoljašnjoj sredini (npr. kada su prisutne u blizini visoke zgrade ili druge prepreke).

Takođe, direktno korišćenje GPS-a za lociranje položaja preko mobilnih telefona, bi zahtevalo velike izmene u postojećoj infrastrukturnoj mreži (novi, veći i teži uređaji sa većim kapacitetom baterije i možda dve odvojene antene). Iz tog razloga, direktno korišćenje GPS-a u primeni mobilnih-ručnih je verovatno teško. Pored ovog, osmišljena su bliska tehnološka rešenja koja su predstavljena u daljem tekstu.

Pomoćni GPS

Metoda pomoćnog GPS-a (Assisted GPS – AGPS) zasniva se na asistenciji uređajima neke mreže mobilne telefonije radi iskorišćenja informacija iz GPS-a. Ova asistencija se zasniva na postavljanju dodatnih uređaja na mrežu koji emituju i primaju GPS podatke da bi dopunili indikacije na mobilnim uređajima. Istovremeno, podaci iz uređaja se prikupljaju da bi se obavili zahtevani proračuni za prepoznavanje položaja preko mreže, pošto sam uređaj može da ne bude u stanju da obavlja te proračune zbog ograničene razrađujuće snage i nedostatka energije. Pomoćni GPS može da bude izuzetno precizan sa širokom aproksimacijom između 1 i 10 m.

Diferencijalni GPS

Način funkcionisanja diferencijalnog GPS-a (Differential GPS – DGPS) je isti kao kod GPS-a, ali se pored toga koristi i jedna stanica za izveštavanje čiji je položaj poznat. Stanica za izveštavanje i GPS prijemnici treba da se nalaze na relativno malim međusobnim razdaljinama.

Unutrašnji GPS

Unutrašnji GPS (Indoor GPS) je fokusiran na iskorišćavanje prednosti GPS-a da bi se razvio jedan sistem za detekciju položaja u unutrašnjoj sredini. Kao što je već navedeno, signal GPS standardno ne funkcioniše u zatvorenim prostorijama jer je intenzitet signala izuzetno nizak i ne prelazi zgrade.

Pa ipak, rešenje unutrašnjeg GPS-a može da se primeni u zatvorenim prostorijama gde ne postoje značajne prepreke (kao npr. u velikim magacinima, zatvorenim stadionima, ili objektima za održavanje sajмова). Unutrašnji GPS uzima u obzir nisku potrošnju energije i zahteve za uštedom prostora kod bežičnih uređaja za pristup, kao što su mobilni telefoni i lap topovi.

Signal za navigaciju se šalje iz jednog broja lažnih satelita (pseudo-satellites), uređaja koji proizvode signal za navigaciju sličan kao kod GPS-a, projektovan na taj način da obezbeđuje prijemnicima da budu kompatibilni sa lažnim satelitima kako bi se realizovali sa minimalnim razlikama u odnosu na postojeće GPS prijemnike.

Kao i kod nekog GPS sistema, zahtevaju se najmanje četiri vidljiva lažna satelita za navigaciju, osim ako se koriste kao dopunska sredstva kao što je pomoć u merenju nadmorske visine.

1.3.2.4. RFID (Identifikacija radio frekvencije)

RFID predstavlja napredak bar koda (bar code) i veoma je savremen – po pitanju njegove primene – tehnologija elektronskog identifikovanja. RFID tehnologija koristi radio frekvencije za automatsko prepoznavanje ljudi ili, što je glavni razlog, za prepoznavanje predmeta (proizvoda), bez neophodnog čišćenja svakog izolovanog predmeta.

Dva osnovna sastojka RFID tehnologije su etiketa (RF tag) koja priključuje antenu, mikroprocesor i čitač (RF scanner), koji je sposoban da automatski očisti ove etikete kada se nalaze u okviru njihovog polja pokrivenosti. Proces čišćenja se obavlja na sledeći način: antena obezbeđuje mikroprocesoru da preko radiotalasa prenosi informacije za prepoznavanje čitaču, koji na osnovu zadatog redosleda pretvara radiotalase koji se "reflektuju" iz RFID etikete u digitalne informacije. Ove informacije mogu nakon toga da "se prebace" u računare zbog daljeg korišćenja.

Kao što je navedeno, osnovna funkcija RFID tehnologije je identifikovanje predmeta, i ona može da se primeni praktično u svim sektorima svakodnevnog života ljudi i preduzeća. Konkretno RFID tehnologija nalazi primenu u sledećim sektorima:

- Rukovođenje lancem za snabdevanje (npr. praćenje proizvoda)
- **Opšte primene:** npr. identifikovanje i lociranje životinja, sistemi za prikupljanje otpada, prodajna mesta, (POS, Point of Sales), sistemi za pristup tematskim parkovima i mnogosadržajne prostorije, sistemi za pakovanje prtljaga, vođenje biblioteka, lociranje poštanskih paketa itd.
- **Zdravlje:** npr. praćenje distribucije lekova i njihova identifikacija, identifikacija medicinskih uzoraka,

praćenje i pružanje olakšica osobama sa invaliditetom, ili/i starijim osobama itd.

- **Bezbednost:** npr. pristupačnost obezbeđenih prostorija, zaštita od krađe proizvoda itd.

1.3.2.5. Smart Cards

Glavna karakteristika smart karata je sposobnost da čuvaju i razrađuju informacije na jedan bezbedan način. Prednosti smart karata su zaštita podataka koje poseduju, prenosivost i lako korišćenje.

«Pametne karte» predstavljaju usavršene karte sa magnetnom trakom (pasivno sredstvo za čuvanje podataka čiji sadržaj može da se pročita i promeni). Smart karte su u suštini mikroskopski računari, koji imaju veličinu i oblik neke kreditne kartice na kojoj je ugrađen jedan mikroskopski čip (chip). Čip sadrži ulazno-izlazne kontakte i može da sadrži samo memoriju ili/i mikroprocesor. Čip može da sadrži jednu bezbednu strukturu sa više nivoa i da dozvoljava pristup po hijerarhiji, pri čemu otežava pristup podacima i njihovo falsifikovanje, može da obračunava kriptografske funkcije (cryptographic functions) i da direktno shvata pokušaje pristupa koji nisu validni, kao na primer zaključavanje SIM kartice u slučaju unošenja pogrešnog PIN-a više od tri puta najčešće.

Primene smart kartica obuhvataju:

- **Elektronski novčanik:** smart kartica može da čuva novčane jedinice, znatno olakšavajući plaćanje i kupovinu (npr. kartica Mondex)
- **Transportni sektor:**
 - o Plaćanje karte za javni saobraćaj
 - o Pravo na parkiranje
 - o Rezervacije avionskih karata, rezervacije hotela i transport prtljaga

- o Dokumentovanje vlasnika, elektronski pasoš.
- **Održivost i usluživanje klijenata (loyalty cards):** Na primer bonus karte i karte za popust u maloprodajnim radnjama (npr.super marketi)
- **Kontrola prilaza objektima:** Jedna smart karta može da čuva podatke za prepoznavanje neke osobe prilikom kontrole pristupa objektima sa visoko obezbeđenim poslovnim prostorijama, ili neobezbeđenim, ali i u fakultetima, školama, bibliotekama i klubovima.
- **Prilaz otvorenim i zatvorenim mrežama:** Smart kartice mogu da čuvaju digitalne sertifikate (digital certificates) i druge informacije za kontrolu prava na pristup korisnika, kako bi mogli da koriste računarske i mrežne sisteme na siguran način.
- **Zdravstvo i osiguranje:** Smart kartica može da se iskoristi za bezbedno čuvanje identifikacionih podataka, podataka osiguranja i medicinskih podataka neke osobe, ili za čuvanje segmenata na kojima se nalaze podaci medicinskog kartona (pointer cards).

1.3.2.6. Bežični senzori

Bežični senzori su izuzetno mali računari koji se sastoje iz jednog mikroprocesora, manje memorije i senzora za praćenje atmosferskih uslova (toplota, vlaga, sunčana svetlost, pritisak). Oni takođe uključuju i radio prijemnik, ali i specijalni softver za primanje i slanje malog broja podataka, od uređaja do uređaja, formirajući na taj način autonomne mreže. Konkretno, bežični senzori se koriste za formiranje malih senzornih čvorova (nodes), koji pored senzora sadrže jednu centralnu procesorsku jedinicu, memoriju i jedan bežični odašiljač - prijemnik. Grupisanje takvih čvorova se naziva senzorna mreža (wireless sensor networks) i ima široku primenu u monitoringu prostorija, prikupljanju podataka,

kontroli kretanja u saobraćaju, praćenju dešavanja u okolini, u vojnim startegijama, u bezbednosnim sistemima i u suočavanju sa vanrednim potrebama.

Iako bežične senzorne mreže pokazuju priličan broj sličnosti sa ad hoc mrežama (npr. Bluetooth mreže), razlikuju se u tome što senzori imaju malu računarsku snagu, ograničenja u memoriji i ograničenu aktivnost, pošto funkcionišu na osnovu baterije i uglavnom ne postoji mogućnost ponovnog punjenja njihove baterije.

1.3.2.7. Infopultovi

Infopult ili informativna stanica je jedna specijalno izrađena otvorena ili zatvorena kućica, koja preko računarskog sistema i odgovarajućeg softvera koji poseduje, pruža korisniku birane informacije u elektronskom obliku uz korišćenje multimedijalne tehnologije (multimedia).

Infokiosci mogu da se postave na prometnim tačkama i da funkcionišu ili kao autonomne stanice, ili povezani međusobno u mreži. Takođe, infokiosci mogu da se postavljaju u zatvorenom, ili na otvorenom prostoru i da pružaju usluge celokupnoj javnosti, ili osoblju nekog konkretnog preduzeća.

Komunikacija sistema sa korisnikom obavlja se upotrebom monitora na dodir (touchscreen). Za podršku specijalizovanih primena infokiosci poseduju takođe tastaturu i touch pad. Karakteristične primere infokioska možemo videti npr. u muzejima, na izložbama i u opštinskim upravama.

1.3.2.8. Interaktivni monitori

Interaktivni monitori (interactive displays) su monitori koji nude mogućnost prikazivanja podataka (tekst, video klip, fotografije) preko modemskog ili bežičnog umreženja sa serverom. Postoji više vrsta takvih interaktivnih monitora koji mogu da se upotrebe za prikazivanje informacija kao što su: obostrani monitori za prikazivanje, monitori računara, plasma monitori, Mimio i SmartBoards.

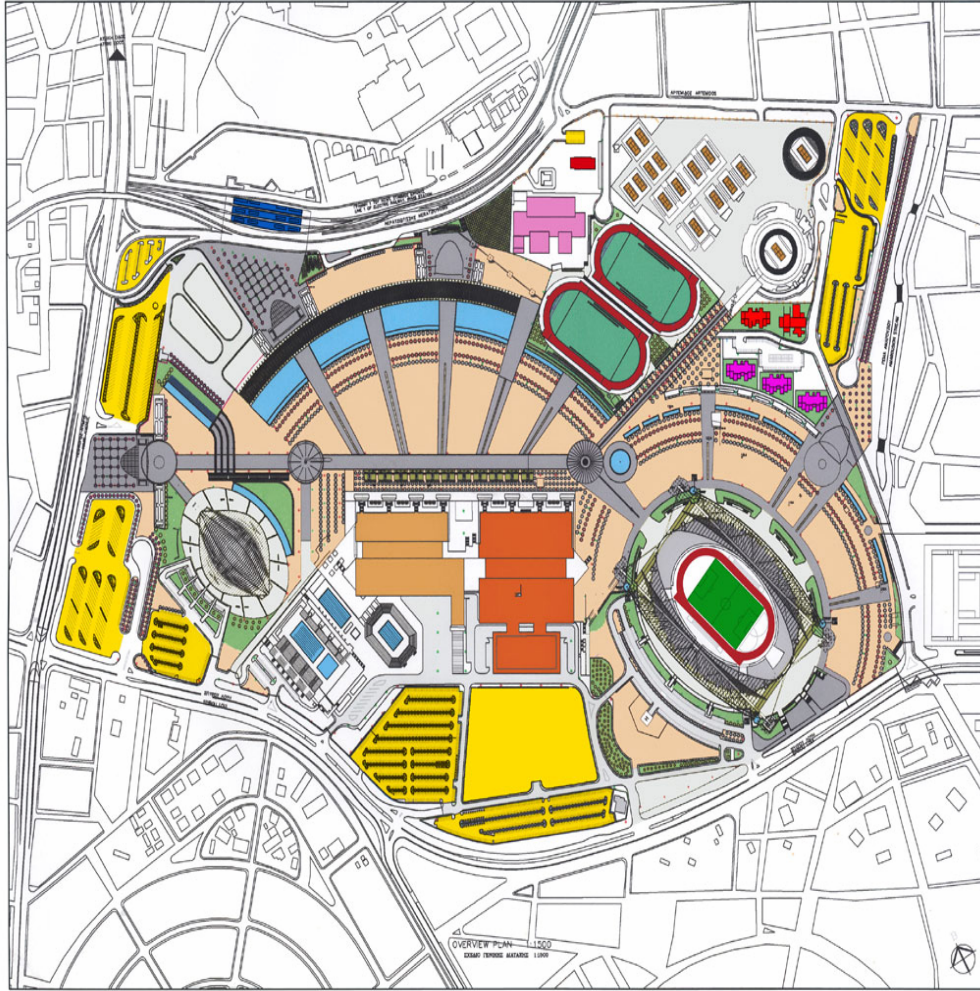
Takvi monitori funkcionišu na sledeći način: administrator sa svog terminala šalje informaciju i preko servera i obezbeđene mreže (modemske ili bežične) emituje se informacija na monitoru koja postaje vidljiva prisutnima. Klasičan primer takvih monitora možemo da primetimo na stadionima gde se održavaju sportske manifestacije, gde se na monitorima emituju sportski kadrovi, informacije o sportskom programu, reklamne poruke itd.

Bilo bi dobro napomenuti da pod interaktivnim monitorima podrazumevamo monitore kojima korisnici rukuju na regularan način kao što su npr. ATM i infokiosci koji su prethodno analizirani.

IV.3. Komparativna analiza – O.A.K.A., O.P.M. i O.P.S.

1.1. Kratak opis O.A.K.A.

Olimpijski sportski centar u Atini (O.A.K.A.) zauzima površinu od 1.000 hektara u oblasti opštine Amarousiou, 7 km od centra Atine. To je pravno lice privatnog prava koje se nalazi pod kontrolom od strane šireg državnog sektora. Uprava ovog centra se sastoji iz 13 članova, od kojih šest članova dolaze iz pomoćnog ministarstva sporta, pet članova iz grčke olimpijske komisije (E.O.E.), jedan predstavnik opštine Amarousiou i jedan predstavnik zaposlenih. Osoblje koje je zaposleno u sportskim objektima čini 410 osoba.



Struktura uprave sportskog centra je osmišljena na sledeći način:

1. Direktor i zamenik direktora rukovode svim direkcijama, sektorima, službama i biroima sportskog centra O.A.K.A. i koordiniraju njihovim radom.
2. Direkcija uprave se sastoji iz kadrovskog sektora, sektora za obuku, sektora za radne odnose, sektora direkcijskih službi i biroa za socijalnu službu pod koji potpada biro za sportske timove zaposlenih.
3. Direkcija za finansije je sastavljena iz računovodstvenog sektora, sektora za rukovođenje finansijama, sektora za nabavku, informatičkog i statističkog sektora biroa za

dodelu plata zaposlenima i biroa za rukovođenje finansijama za manifestacije.

4. Direkcija sportskih objekata i manifestacija sastoji se iz sektora za sportske prostorije, sektora za kulturne manifestacije, sektora za javne i međunarodne odnose, sektora za štampu i komunikaciju i sektora za hostele i restorane.
5. Direkcija tehničkih službi sastoji se iz sektora za projekte, sektora za održavanje i izgradnju građevinskih objekata, sektora za održavanje elektromašinskih i vodovodnih i kanalizacionih instalacija, sektora za održavanje uređaja i službi za popravku i sektora za održavanje zelenih i otvorenih površina.
6. Konačno u sportskom centru O.A.K.A. funkcioniše sekretarijat uprave koji potpada pod sekretarijat njegovog upravnog odbora i pravna služba koja se nalazi pod supervizijom koordinatora direktora i zamenika koordinatora direktora.

U sportski centar O.A.K.A. se može lako doći pomoću sredstava javnog prevoza, ili pomoću privatnih vozila. Na maloj udaljenosti od ovog sportskog centra postoje metro stanice i železničke stanice, kao i stanice gradskih autobusa. Za vlasnike privatnih vozila, sportski centar sadrži 3.130 mesta za parkiranje. Konačno, blizu sportskog centra O.A.K.A. nalaze se razni hoteli, bolnice, kao i mesta za zabavu, kao što su tržišni centri, bioskopi itd.

U okviru prostorija za sport sportskog centra O.A.K.A. uključeni su sledeći objekti:

- ✓ Glavni stadion, kapaciteta od oko 70.000 mesta, na kome se održavaju takmičenja u trčanju i fudbalu. Ovaj stadion koriste fudbalska udruženja Panatanaikosa i A.E.K.-a za njihova odmeravanja u okviru sedišta.

✓



- ✓ Zatvoreni teren za decu koja treniraju košarku, kapaciteta od oko 18.250 mesta, gde se održavaju košarkaške utakmice, gde se nalazi trambolina i vežba nerganska gimnastika. Koristi ga košarkaški tim Panatinaikosa za njihova odmeravanja u okviru sedišta.



- ✓ Zatvoreni bazen i otvoreni bazen, kapaciteta od 5.500 i 8.000 mesta za gledaoce gde se održavaju takmičenja u plivanju.



✓ Biciklistička staza, kapaciteta od 5.000 mesta za gledaoce.



- ✓ 10 terena za tenis na travi, ukupnog kapaciteta od 15.400 mesta.



- ✓ Zatvorena sala za trening, u kojoj se vežba trčanje.





✓ 2 pomoćna terena.



- ✓ Nacionalni centar za istraživanja u sportu (E.K.A.E) koji ima za cilj propagiranje istraživanja i razvijanje sportskih nauka, ocenjivanje njihovih rezultata, prikupljanje, dokumentovanje i prenos informacija od naučnog i

tehnološkog interesa o sportskim pitanjima, edukaciji, obrazovanju i primeni naučnih metoda o efikasnom suočavanju sa problemima u sportu i profesionalnom usavršavanju trenera.

- ✓ Centar za kontrolu dopinga (doping).
- ✓ Hosteli sa restoranom.

U sportskim objektima O.A.K.A., održan je najveći broj takmičenja na Olimpijskim igrama 2004. Takođe, održane su sledeće manifestacije u periodu 8/2005-11/2006:

A/A	Datum	Manifestacija
	2006	
1	16/11	Mostovi kulture 2006-Dani izražavanja i kreativnosti mladih
2	13-15/11	Grčko preduzeće za menadžment u sportu – Promocija knjige
3	10-13/11	Manifestacija trgovinske banke
4	7-8/11	Konferencija za štampu ergometrijskog programa
5	3-6/11	Europe Corporate Games
6	27-30/10	Košarkaški šou - Harlem Globetrotters
7	23/10	Susret muslimanske zajednice u Grčkoj
8	30/9	Koncerta Pearl Jam-a
9	29-30/9 & 8/10	Turnir tenisa na travi škole Moraiti
10	29/9-2/10	Opština Amarousiou – Svetski dan trećeg starosnog doba
11	28,30/9 & 1/10	Mačevanje
12	22-29/9	Promocija Oriflame proizvoda
13	22-24/9	Susret članova crkvene organizacije Benny Hinn Ministries
14	22-24/9	Mačevanje – Kup prijateljstva
15	8-10/9	Sastanak -Test Event o svetskom kupu
16	5/9	Karate-Prvenstvo pojaseva u boji
17	5/9-24/10	Večera u organizaciji firme Tourgats Ltd

18	5/9 & 22-24/9	AS Studies obrazovni seminari iz aerobika
19	24/7	Street Basketball-Men's Health 3 on 3
20	24/7 & 7-8/10	Manifestacija – Dani karijere 2006
21	24-31/7 & 2/8	XX Međunarodni turnir Akropolis - EFG Eurobank
22	23/7, 2 & 6/8	Vaterpolo, Finalna faza svetske lige muškaraca
23	23/7	X Svetski kup takmičenja u trčanju
24	1-16/7	Swimming & Water polo Festival
25	30/6 & 1-2/7	Mačevanje – Savezni kup
26	30/6-2/7	Panhelensko prvenstvo u plivanju
27	21/6	Panhelensko prvenstvo juniora, Panhelensko prvenstvo složenih takmičenja ΠΠ-ΠΚ Α'
28	21/6	Panhelensko prvenstvo pionira u brzom hodu na 10.000 m
29	18-20/6	Fudbalska utakmica udruženja roditelja koji boluju od neoplazmatičke "vatre"
30	19/6 & 9-23/7	Evropsko prvenstvo u biciklizmu na pisti
31	18/6 & 25-30/6	XIII svetska gimnazijada
32	18/6 & 24-25/6	Prvenstvo teniskih udruženja žena i muškaraca
33	17/6	Koncert Shakira-Oral Fixation Tour
34	16/6 & 21-23/7	Godišnji kongres Herbalife
35	16/6	Super Grand Prix u trčanju "TSIKLITIRIA" 2006
36	15/6	Službena večera organizovana povodom godišnjeg koncerta međunarodne organizacije avio prevoza
37	6/6	Manifestacija Ecolife
38	6/6	Prezentacija odevnih proizvoda Nike
39	27-30/5	Sastanak predstavnika firme Bose
40	28/5	Akademija Todor Papalukas
41	27/5	AO OKEANOS – Letnja akademija
42	26/5	Večera u organizaciji firme EY ZHN
43	26/5	Eurovizija
44	23/5	Zavisnost od opojnih materija u svakodnevnoj

45	12/5	medicinskoj praksi
46	27/4	Teniski meč John McEnroe-Sergi Bruguera
47	25/4	Reli Akropolis 2006-ATINA
48	25/4	Business Tennis Open-Athens 2006
49	24/4	Grand Prix Akropolis
50	17/4	II Periferno školsko takmičenje iz umetnosti
51	6-10/4	Igraj se i nauči da se igraš sa loptom
52	14/3	Turneja svetskog kupa FIFA
		IX Panhelenski kongres diplomaca fizičkog vaspitanja
53	2/3 & 11-12/03	Međunarodna takmičenja kupa Atine u mačevanju u ženskom dvoboju i kupa Akropolja u muškom mačevanju
54	28/2	Odgovornost je svih nas – Aktivnost okoline
55	15/2	Athens Motocross 2006
56	11-14/2	Sastanak – moderne organizacione strukture i funkcionalne aktivnosti mačevalačkog sporta
57	14/2	Humanitarna manifestacija – Reči ljubavi
58	8/2	Nagrade HERMES 2005
59	8/2	52-i reli Akropolj
60	31/1-5/2	Međunarodni turnir borbenih sportova
61	27-30/1	Koncert Vanessa Mae
62	12/1	Lokalno prvenstvo u tenisu na travi -O.A.K.A. 2006
63	5-6/1	Udruženje amaterskih sudija u košarci za Atiku – Sečenje česnice
64	5-10/1	Praznična manifestacija muslimanske zajednice u Grčkoj
65	5-8/1	Udruženje biciklističkih asocijacija centra – Godišnji praznik dodele nagrada najboljim sportistima – sportistkinjama i asocijacijama
66	5 & 7-8/1	Sportska nautička korporacija Argiroupolis – takmičenja u plivanju II kupa DOBRO JE TAKMICITI SE
	2005	
67	22/12	PANATHAS Power Club-Božićna proslava za decu
68	22-23/12	E.O.K.- EFG Eurobank celodnevna praznična manifestacija za decu
69	30/11 & 1/12	Svetski marš zaposlenih u firmi Roche za borbu protiv AIDS-a 2005
70	28/11-	Sastanak organizovan zbog svetskog dana borbe

71	1/12	protiv AIDS-a
72	24/11	Program DEDAL-Olimpijski centar vodenih sportova
73	21/11-2/12	Tri poena Ljubavi
74	3-4 & 7/11	Praznične manifestacije muslimanske zajednice u Grčkoj
75	7 & 9-12/11	Dodela nagrada koju je organizovala firma CIMPA
76	6/11	Svetsko takmičenje između škola-Olimpijska biciklistička staza
77	3/11	Program Dedal – Olimpijski centar vaterpola
78	3-5/11	Manifestacija dodele nagrada firme LR
79	25/10	International Hellas EPE
80	2/10	Europe Corporate Games
81	2/10	Koncert ljubavi
82	1/10	Manifestacija- Dani karijere
83	22/9	Kampanja informisanja o raku dojke - Informisanje naroda od strane O.A.K.A.
84	22/9	Panhelenski kongres aerobika
85	22/9	Naučna podrška mladih sportista - sportistkinja u plivanju
86	24/8	Veliki praznik A.E.K.-a
		Koncert – SAKIS na sceni
		Otvoreni stadioni, Mesto za slavlje, Način života

Finansijski podaci sportskog centra O.A.K.A. za 2005.god.

IMOVINA		2005	PASIVA	2005
GRAĐEVINSKI OBJEKTI- ZANATSKI RADOVI	274.447,22	261.379,71	BILANS	-2.754.347,4
(-) AMORTIZACIJA	13.067,51		DUGOROČNE	6.600.081,01
UREĐAJI- OSTALA OPREMA	178.884,96	143.398,45	OBAVEZE	
(-) AMORTIZACIJA	35.486,56		DOBAVLJAČI	1.216.017,83
PREVOZNA SREDSTVA	139,96	41,26	RAZNI POVERIOCI	271.951,62
(-) AMORTIZACIJA	98,7		OBAVEZE	667.159,19
NAMEŠTAJ - OSTALA OPREMA	572.341,45	502.272,19	OSIGURAVAJUĆA	682.925,39
(-) AMORTIZACIJA	70.069,26		DRUŠTVA	
POTROŠNI MATERIJAL		250.651,29	PRELAZNI RAČUNI	145.987,44
KLIJENTI		3.917.806,88	PASIVE	
RAZNI DUŽNICI		1.242.877,28		
TEKUCI RAČUNI		23.678		
NAMENSKI TEKUĆI RAČUNI.		164.588,65		
RASPOLOŽIVA NOVČANA SREDSTVA		323.081,37		
UKUPNO		6.829.775,08	UKUPNO	6.829.775,08

sažeti su u tabelama koje slede:

BILANS STANJA O.A.K.A ZA 2005. god.

BILANS USPEHA 2005. god.

PLUS	PRODAJA USLUGA	6.253.569,97
MINUS	CENA TROŠKOVA PRUŽENIH USLUGA	-18.453.536,52
	BRUTO BILANS EKSPLOATACIJE	-12.199.966,55
PLUS	SPONZORSTVA	19.995.409,09
	PRIHOD OD POSTOJEĆIH AKTIVNOSTI	37.530,81
	PRIHOD OSTVAREN SA KAPITALOM	9.937,34
MINUS	DOHODAK ZA TROŠKOVE TREĆIH LICA	-350.679,12
	TROŠKOVI PREMA TREĆIM LICIMA	-2.731.088,97
	POREZI-DADŽBINE	-421.284,54
	RAZNI TROŠKOVI	-1.256.319,81
	KAMATE - RELEVANTNI TROŠKOVI	-606.372,23
	AMORTIZACIJA STALNE IMOVINE	-118.722,03
	PARCIJALNI BILANS EKSPLOATACIJE	2.358.443,99
PLUS	RASTEGLJIVI I NEORGANSKI PRIHODI	367.706,08
	PRIHODI IZ PRETHODNIH PERIODA	2.227,41
	RASTEGLJIVI GUBICI	2.756,3
MINUS	RASTEGLJIVI I NEORGANSKI RASHODI	-596,1
	RASHODI IZ PRETHODNIH PERIODA	-88.783,73
	REZULTAT USPEHA	2.641.753,95

1.2. Opšta komparativna analiza

Uslovi sa kojima se suočava O.A.K.A. su spoj karakteristika oba slučaja koja su predstavljena u prethodnom poglavlju. Fudbalske utakmice koje se odigravaju na centralnom terenu donose više od 1/3 ukupnog obima poslova. Fudbalska udruženja P.A.O. i A.E.K., kao i košarkaški tim P.A.O. koji koriste terene sportskog centra O.A.K.A. za odmeravanja u okviru njihovog sedišta, već su započeli procedure za izgradnju privatnih sportskih objekata, čije izvođenje se očekuje u toku narednih 5-7 godina. Stoga, O.A.K.A., kao i Olimpijsko selo u Minhenu (O.P.M.), se pozivaju da uspešno odgovore na nedostatak glavnog centra interesovanja za posetioce. Takođe, nakon završetka olimpijskih igara u Atini, jedan veliki deo sportskih objekata koji su izgrađeni specijalno povodom održavanja olimpijskih igara, se zatvaraju ili gube na funkciji. Istovremeno, Olimpijsko selo u Sidneju (O.P.S.) se našlo u sličnoj situaciji nakon završetka Olimpijskih igara 2000.god.

Komparativni podaci gradova

	Minhen	Sidnej	Atina
Stanovništvo	1.314.551	4.254.900	4.200.000
Prosečna neto godišnja plata	16.891€	16.173€	10.103€
Prosečna temperatura	8°C	18°C	18°C
Zainteresovanost turista	Srednja	Velika	Velika

Sva tri sportska centra nalaze se u centru pomenutih gradova i ljudi lako stižu do njih pomoću sredstava javnog prevoza, ili pomoću privatnog vozila jer ovi objekti uključuju i velike površine za parkiranje. Površina koju zauzimaju O.P.M. i O.A.K.A. su približno iste (850 i 1000 hektara svaki), dok površina koju zauzima O.P.S. je više nego šest puta veća. Glavni stadioni svakog od ova tri centra su izgrađeni na odgovarajući način kako bi se mogla održavati takmičenja u

atletici i uglavnom u svrhu održavanja omiljenog sporta u zemlji, a to je fudbal u Grčkoj i Nemačkoj, i ragbi u Australiji. Takođe, na osnovu sportskog mentaliteta i potreba grada, izgrađeni su i ostali sportski objekti, tako da u O.P.S. postoji onoliko terena koliko postoji različitih sportskih disciplina koje mogu da se održe u okviru ovih sportskih objekata.

Poređenje sportskih objekata

Sportski centri	O.P.M.	O.P.S.	O.A.K.A
Ukupna površina	850.000 m2	6.400.000 m2	1.000.000 m2
Kapacitet glavnog stadiona	75.000	83.500	70.000
Mesta za parking	3.000	10.000	3.130
Sportski objekti	1 centralni stadion, 2 zatvorena olimpijska stadiona, 1 bazen, 1 olimpijska skijaška staza, 1 biciklistička staza, 1 teren za zagrevanje, 1 vodena površina za veslanje, Razni spoljašnji objekti	20+ objekata za 40+ sportskih disciplina	1 centralni fudbalski stadion, 1 zatvoreni košarkaški teren, 1 zatvoreni i 1 otvoreni bazen, 1 biciklistička staza, 10 terena za tenis na travi, 1 zatvorena sala za trening, 2 pomoćna terena
Glavni sport	Fudbal	Ragbi	Fudbal

Prihod od prodaje za sva tri sportska centra nije u skladu ni sa ljudskom radnom snagom kojom raspolažu, ni sa površinom koju zauzimaju. Što se tiče doprinosa ljudske radne snage,

O.P.S. i O.P.M. prevazilaze O.A.K.A. sa više od šestostruke prodaje po zaposlenom. Takođe, iako zauzima manju površinu, O.P.M. je prvi u prodaji dok se čini da O.P.S. manje eksploatiše veliku površinu kojom raspolaže sa prodajom koja jedva dostiže 1,74 € po m². Vredi naravno napomenuti da se O.P.S. konstantno unapređuje sa novim građevinskim objektima i površinama. Pored toga, O.A.K.A. ima više zaposlenih u odnosu na površinu koju zauzima, tj. 0.41 zaposlenih na 1.000 m², nasuprot O.P.M.-u koji ima 0.29 zaposlenih na 1.000 m², a O.P.S. ima jedva 0.024 zaposlenih na 1.000 m², tj. 17 puta manje od O.A.K.A.

Poređenje funkcionalnosti za 2005.god.

Sportski centri	O.P.M.	O.P.S.	O.A.K.A
Prodaja	24.593.710,46€	11.155.343,63€	6.253.569,97€
Ljudska radna snaga	244	154	410
Prodaja/m ²	28,93€	1,74€	6,25€
Prodaja/Zaposleni	100.793,90€	72.437,30€	15.252,61€
Zaposleni /1000m ²	0.287	0.024	0.410

Iako sportski centri, O.P.M. i O.P.S. privlače veliki broj posetilaca koji koriste brojne mogućnosti za provod i turizam, konkretno 66% od ukupnog broja posetilaca O.P.M. i 50% posetilaca O.P.S. dolaze zbog neke sportske manifestacije ili manifestacije drugog tipa. Naravno, oba ova Olimpijska sela 1/3 posetilaca posećuje zbog manifestacija sa sportskim sadržajem. Nasuprot njima, iako ne postoje tačni podaci o posećenosti sportskog centra O.A.K.A., procenjuje se da velika većina posetilaca dolazi zbog neke manifestacije, a ne zbog zabave ili turizma. Pored toga, najveći deo manifestacija povezan je sa događajima sportskog sadržaja. Konačno,

otprilike dvostruko veći broj posetilaca O.P.S. (uglavnom iz turističkih razloga) u odnosu na O.P.M. ne reflektuje se na njegov obim rada sa manje od 1.44 € prodaje po posetioču.

Poređenje posećenosti u 2005.god.

Sportski centri	O.P.M.	O.P.S.	O.A.K.A.**
Ukupan broj posetilaca (2005)*	4.000.000	7.756.110	3.500.000
Posetioči na manifestacijama	2.646.445 (66%)	3.878.055 (50%)	>80%
% Posetioči na manifestacijama sa sportskim sadržajem	36%	38%	75%
% Posetioči na manifestacijama sa drugim sadržajem	64%	62%	25%
Prodaja/ Posetilac	6,15€	1,44€	1,79€
Posetioči /m2	4,71	1,17	3,5

*Obuhvata posetioce koji su prisustvovali manifestacijama (sportskim i drugim) kao i one koji su koristili mogućnosti za provod i turizam.

**Podaci o sportskom centru O.A.K.A. koji se odnose na broj posetilaca i na njihovo razvrstavanje na posetioce koji dolaze zbog sportskih manifestacija i onih koji dolaze zbog manifestacija drugačijeg sadržaja nisu stvarni već su zasnovani na procenama. Poznato nam je da je za godinu 2006. broj posetilaca na utakmicama košarke i fudbala dostigao 194.756 i 751.960 tim redosledom.

1.3. Finansijska analiza

Opšta slika

Visoka cena troškova rada i niski recipročni prihodi zbog smanjene eksploatacije sportskih objekata je osnovna karakteristika sportskog centra O.A.K.A. U skladu sa tim su i zaključci za druga dva Olimpijska sela u Minhenu i u Sidneju. Direktan ishod toga su visoke državne subvencije koje treba da pokriju razliku koja se primećuje između prihoda i troškova. Karakteristično ćemo navesti da su prihodi sportskog centra O.A.K.A. za 2006.god. dovoljni da pokriju samo 25% ukupnih troškova. Rezultat toga je da se kod sva tri Olimpijska centra pojavljuje gubitak kod rezultata eksploatacije do koga dolazi uglavnom zbog plata osoblja. Konkretno, kod sportskog centra O.A.K.A. postoji veći pokazatelj (Dohodak i troškovi osoblja/prodaja) u odnosu na druga dva Olimpijska centra. Dovoljno dobra je i prohodnost sportskog centra O.A.K.A., kao i u Olimpijskim selima u Minhenu i Sidneju što se duguje uglavnom dobroj cirkulaciji imovine u odnosu na dugoročne obaveze, čiji su glavni izvor u sportskom centru O.A.K.A. zahtevi klijenata. Istovremeno, relativno nizak iznos raspoloživih sredstava prouzrokuje nizak fiskalni protok sportskog centra O.A.K.A. Vezano za podatke pasive, primećujemo da su dugoročne obaveze bilans koji prevladava, obuhvatajući 96.6% ukupne pasive. Nešto slično se događa i u Olimpijskom selu u Minhenu, ipak nešto manjeg intenziteta, jer su prisutne i visoke kratkoročne obaveze.

Analiza prihoda – troškova

Iz proračuna prihoda za finansijsku 2006.god. primećeno je sledeće:

- Ukupan prihod dostiže 31.218.000€.
- Subvencija za 2006.god. se procenjuje u iznosu od 23.498.000€, tj. 75.3% od ukupnog prihoda.
- Prihod koji ne uključuje državne subvencije dostiže iznos od 7.720.000€. Od toga:

- o 56% nastaje zakupljivanjem sportskih prostorija,
- o 21% nastaje iz preostalih zakupa, i
- o 17,4% nastaje sa pruženim uslugama.

Iz proračuna rashoda za finansijsku godinu 2006.god. primećeno je sledeće:

- Ukupni troškovi dostižu iznos od 31.218.000€,
- Dohodci i troškovi osoblja obuhvataju 55,7% od ukupnih troškova,
- Troškovi prema trećim licima (ED, ViK, PTT, osiguranja, troškovi za čišćenje sportskih prostorija, troškovi obezbeđenja itd.) odgovaraju 19,5% od ukupnih troškova, i
- Izmirenje pozajmica odgovara 8,2% od ukupnih troškova.

Po pitanju pomenutih podataka možemo primetiti sledeće:

- Ukupan prihod ne uključujući državne subvencije pokriva jedva 25% troškova. Zbog toga uprava O.A.K.A. treba da se kreće u pravcu stvaranja novih izvora prihoda, što iskorišćavanjem već postojećih sportskih objekata, toliko i izgradnjom novih.
- Dohodci i troškovi osoblja su prilično visoki, što znači da jedan deo već postojeće ljudske radne snage treba da se iskoristi na nekim od novih radnih mesta koja će se formirati sa navedenom eksploatacijom objekata i prostora O.A.K.A.-e.



BILANS PRIHODA – RASHODA 2006*		
TROŠKOVI		
Osnovna sredstva	854.000	2.7%
Rezerva osnovnih sredstava	80.000	0.3%
Nadoknade i troškovi osoblja	17.385.000	55.7%
Nadoknade i troškovi trećih lica	410.000	1.3%
Otpremnina za bivše zaposlene	200.000	0.6%
Troškovi prema trećim licima	6.085.000	19.5%
Potrošna sredstva	1.644.000	5.3%
Popravke i održavanja	800.000	2.6%
Razni troškovi	200.000	0.6%
Porezi	1.000.000	3.2%
Otplata dugova	2.560.000	8.2%
UKUPNO	31.218.000	100.0%
*Svi iznosi su izraženi u EUR		

Analiza bilansa stanja i uspeha

Proučavanjem bilansa stanja, bilansa uspeha, ali i osnovnih pokazatelja o sportskom centru O.A.K.A. možemo da primetimo sledeće:

Likvidnost

Postojanje veće imovine u opticaju vezano za kratkoročne obaveze, ali i za visok pokretni kapital, zadržava pokazatelje tekućeg stanja sportskog centra O.A.K.A. na visokom nivou, tj. da pojasnimo:

- Cirkulisanje, ali i neposredno tekuće stanje sportskog centra O.A.K.A. je dovoljno dobro iako je neznatno niže od tekućeg stanja u Minhenu, a prilično je niza od

tekućeg stanja u Sidneju. Iako ne postoji jedna opšta prihvatljiva, ili naučno utemeljena najbolja moguća kvota, može se reći da su kvote između 1,5 i 2,5 indikativne kvote za dobro tekuće stanje.

- Sa druge strane, fiskalno tekuće stanje je prilično nisko u odnosu na neposredno tekuće stanje, a to se dešava zbog toga što raspoloživa novčana sredstva obuhvataju veoma mali deo ukupne imovine koja cirkuliše, dok najveći deo obuhvataju kratkoročna potraživanja (klijenti i ostali dužnici).

Profitabilnost

Za procenu profitabilnosti sportskog centra O.A.K.A., tj. stepena eksploatacije njegovih ukupnih resursa, koristimo pokazatelj mešovite marže profita (MPK). Dva parametra koja određuju vrednost pokazatelja MPK su prihod iz prodaje i cena troškova prodaje. Maksimalna vrednost pokazatelja MPK podrazumeva potrošnju minimalnih mogućih resursa za izradu proizvoda ili za pružanje usluga. U slučaju sportskog centra O.A.K.A. primećujemo da je prodaja usluga prilično niža od cene troškova pruženih usluga. Kao što je već navedeno, O.A.K.A. bi trebalo da se kreće u pravcu stvaranja novih izvora prihoda i bolje eksploatacije radne snage kojom raspolaže i koja je i najveći izvor troškova. Uprkos svemu tome vredni napomenuti da smanjena profitabilnost karakteriše i druga dva olimpijska sela, a posebno Olimpijsko selo u Sidneju zbog prirode njihove delatnosti i usluga koje pružaju.

Konačno, vezano za pokazatelj (plate i troškovi osoblja/prodaja) primećujemo da je kod sportskog centra O.A.K.A. on dosta veći od pokazatelja u Sidneju i Minhenu što ukazuje na smanjenu eksploataciju ljudske radne snage.

OSNOVNI ELEMENTI BILANSA STANJA	OS u Minhenu	OS u Sidneju	O.A.K.A.
Osnovna aktiva	6.287.696	973.775.071	907.092
Opticajna aktiva	14.314.065	32.570.392	5.922.683
Raspoloživa sredstva	6.815.460	19.921.063	323.081
Kratkoročna potraživanja	6.861.992	21.982.663	5.160.684
Ukupno aktiva	20.647.304	1.006.345.463	6.829.775
Sopstveni kapital	4.902.397	996.923.695	0
Ukupno obaveze	5.162.032	9.421.768	9.438.135
Kratkoročne obaveze	5.162.032	9.282.530	2.838.054
Dugoročne obaveze	8.149.930	139.238	6.600.081
Ukupno pasiva	20.647.304	1.006.345.463	6.829.775
Svi iznosi su izraženi u EUR			
*Neki objekti u Minhenu i u Atini nisu njihovo vlasništvo i zato se ne obračunava na svoji bilans			

OSNOVNI PODACI BILANSA	OS u Minhenu	OS u Sidneju	O.A.K.A.
Obim radova	24.593.710	11.155.344	6.253.570
Bruto bilans eksploatacije	-2.172.187	-17.651.561	-12.199.967
Bruto bilans eksploatacije**	-17.869.754	-32.171.138	-17.636.965
Svi iznosi su izraženi u EUR			
** Nisu uključene subvencije			

OSNOVNI POKAZATELJI				
INDEXI LIKVIDNOSTI	OPIS INDEXA	OS u Minhenu	OS u Sidneju	O.A.K.A.
Neto optičajni kapital prema ukupnoj aktivi	Ukupna imovina / Aktivni kapital	0.94	0.04	1.28
Likvidnost	Aktiva / Kratkoročne obaveze	2.77	3.51	2.00
Direktna likvidnost	Aktiva (rezerve) / Kratkoročne obaveze	2.65	3.50	2.00
Likvidnost blagajne	Slobodni kapital / Kratkoročne obaveze	1.32	2.15	0.11
INDEX PRODUKTIVNOSTI	OPIS INDEXA	OS u Minhenu	OS u Sidneju	O.A.K.A.
Index srednjeg profita	Bruto prodaja	-0.09	-1.58	-1.95
OSTALI INDEXI	OPIS INDEXA	OS u Minhenu	OS u Sidneju	O.A.K.A.
Naknade i troškovi zaposlenih/prodaja	Naknade i troškovi zaposlenih/prodaja	0.50	0.87	2.72

IV.5.Strateško planiranje

IV.5.1.Predložene strategije

Sportski centar O.A.K.A. u periodu posle olimpijade treba da prati primer Olimpijskog sela u Minhenu i Sidneju i da se promoviše kao značajan ekonomski centar i gradska oblast. Konkretno, trebalo bi da se kreće u pravcu ostvarenja jedne vizije:

«Priznavanje ovog centra u jednom dinamičnom i modernom gradu u kome ljudi mogu da žive, da rade, da uče, da se rekreiraju i da se zabavljaju u okviru jednog mesta koje će harmonično povezivati vrhunska građevinska zdanja sa prirodnom sredinom».

Postizanje navedene vizije podrazumeva usvajanje jedne dugoročne strateške investicije na snažnim tačkama O.A.K.A., na njegovoj koncentrisanoj i lako pristupačnoj lokaciji, na vrhunskim sportskim objektima i na postojećoj visokoj arhitekturi prostora koja se koncentriše oko sedam glavnih osa: sport, obrazovanje, tehnologija, umetnost / kultura / rekreacija, razonoda / zabava / revitalizacija, rad i turizam.

Predlozi strategija (SP), koji su zasnovani na ovim tematskim osama, su sledeci:

SP 1. Sport: Da se ojača slika sportskog centra O.A.K.A. u smislu glavnog sportskog centra i odredišta, sa organizovanjem velikog broja značajnih sportskih manifestacija, dok pored toga on za građane treba da predstavlja jedan kompletan centar za vežbanje.

SP 2. Obrazovanje: Da O.A.K.A. postane poznat kao edukativni centar koji će propagirati olimpijsko i sportsko obrazovanje zasnovano na olimpijskom identitetu, i koji će negovati duh ljubitelja sporta.

SP 3. Tehnologija: Da O.A.K.A. pruži usluge visokog kvaliteta vezano za informacione i komunikacione tehnologije koje će unaprediti kvalitet života onih koji su zaposleni u njemu, koji tu borave, ili ga posećuju.

SP 4. Umetnost, kultura i rekreacija: Da se O.A.K.A. pretvori u dinamičan kulturni centar koji će da propagira umetnost i književnost i istovremeno da predstavlja mesto za rekreaciju nudeći izuzetna društvena i kulturna iskustva svima koji ga posećuju.

SP 5. Razonoda, zabava i revitalizacija: Da se ustanovi O.A.K.A. kao jedan kompletan centar za razonodu, zabavu i revitalizaciju koliko za malu decu i mlade, toliko i za starije uzraste što će doprineti duhovnom i emocionalnom razvoju, izgradnjom, na primer, zelenih površina, parkova i dečijih igrališta.

SP 6. Rad: Da O.A.K.A. postane poznat kao jedna radna sredina visokog kvaliteta koja će «ugostiti» jedan veliki broj zaposlenih koji će uživati u infrastrukturi i uslugama ovog prostora visokog kvaliteta.

SP 7. Turizam: Da O.A.K.A. postane priznat kao glavno turističko odredište unapređivanjem privlačnosti prostora uz pomoć formiranja većeg broja mesta koja će izazivati interesovanje, vrednovanjem, između ostalog visoke arhitekture prostora.

Vezano za prvi strateški predlog (SP1), O.A.K.A. će biti u situaciji da se suoči narednih godina sa jednim veoma ozbiljnim problemom zbog činjenice da su udruženja P.A.O. i A.E.K. započeli procedure za izgradnju privatnih sportskih objekata, čije se izvođenje očekuje u okviru narednih 5-7 godina. Generalno, ova udruženja će prestati da koriste glavni teren sportskog centra O.A.K.A. za njihova odmeravanja u okviru sedišta. Ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da ove fudbalske utakmice donose više od jedne trećine od ukupnog obima rada, jasno je da će se stvoriti ozbiljan problem u posećenosti i pored toga, biće pokvarena slika o O.A.K.A. kao najpoznatijem sportskom centru u Grčkoj.



Strateški plan sportskog centra O.A.K.A. predviđa priznavanje ovog centra u jednom dinamičnom i modernom gradu, gradu u kome će ljudi moći da žive, da rade, da uče, da se rekreiraju i da se zabavljaju na jednom mestu koje će harmonično povezivati vrhunske građevine sa prirodnom sredinom.

Pod svetlom ovih tokova, O.A.K.A. treba da teži ka daljoj eksploataciji njegovih sportskih objekata, imajući za cilj privlačenje velikog broja posetilaca i očuvanje njegovog sportskog identiteta. Neophodni koraci u tom pravcu su konkurentno iznalaženje međunarodnih i domaćih sportskih manifestacija sa velikom posećenošću (npr. završna prvenstva i kupovi), da se nastavi organizovanje slavnih sportskih događaja (kao što je specijalna trka na reliju Akropolis), koje treba da pokuša da načini institucijama, kao i ustanovljavanje specijalnih sportskih susreta i turnira (na primer, godišnje prvenstvo u fudbalu 5x5).

Druga dimenzija koju bi trebalo O.A.K.A. da održi i da iskoristi je njegov olimpijski identitet. Na njegovom centralnom stadionu održane su svečanosti otvaranja i zatvaranja Olimpijskih i drugih igara za 2004.god., dok se u njegovim ostalim objektima održao veliki broj utakmica, uključujući i slavno takmičenje u trčanju. Na ovaj način, priznavanje sportskog centra O.A.K.A. kao jednog edukativnog centra koji će propagirati olimpijske vrednosti i teoretsko, ali i sportsko obrazovanje, je prirodni sled okolnosti.

Neophodni koraci za ostvarenje ovog strateškog plana (SP2), su formiranje olimpijskog i sportskog istorijskog muzeja, kao takođe i postojanje programa edukativnih obilazaka koji se odnose na sve uzraste. Pored toga, izgradnja sportskog bioskopa u kome bi se prikazivali dokumentarni filmovi vezani za istoriju olimpijskih igara, grčke manifestacije, profil sportista, itd. bi učinila da O.A.K.A. postane primamljiva turistička destinacija ukoliko bi mogli na ovaj način strani posetioци da upoznaju istoriju olimpijskih igara na mestu na kome su nastale. Indirektno se dakle zadovoljava i sedmi strateški plan (SP7).

Pored toga, estetske i građevinske intervencije firme "Santiago Calatrava" pretvorile su O.A.K.A.-u u jedan

arhitektonski centar interesovanja, koji zajedno sa identitetom centra pruža mogućnost da bude priznat u jednom živopisnom centru umetnosti, kulture i rekreacije (SP4). Vrhunski objekti sportskog centra O.A.K.A. omogućuju ovom centru organizovanje različitih izložbi (npr. slikarske, vajarske, književne itd.), zatim koncerata, kao i edukativnih seminara, sastanaka i kongresa. Različite manifestacije su se već održale. Uprkos svemu tome, pokušaji treba da se intenziviraju kako bi se povećao broj ovih manifestacija, istovremeno svodeći mnoge od njih u institucije. Za ova nastojanja bilo bi izuzetno korisno da O.A.K.A. razvije saradnju sa drugim olimpijskim centrima, kako bi «privukla» u Grčku manifestacije koje se tamo održavaju.

Navedene aktivnosti će učiniti da O.A.K.A. postane poznato odredište za značajan broj ljudi. Generalno bi bilo neophodno izvesti radove na infrastrukturi sa ciljem da se pruži veliki broj usluga posetiocima, tako da oni ne budu obavezni da odlaze u obližnja mesta da večeraju, ili da se odmore, da razgovaraju ili da spoje rekreaciju sa zabavom (SP5). Po pitanju ovih usluga, trebalo bi izgraditi restorane, kafeterije i različite centre za zabavu. Pored toga, trebalo bi da funkcionišu tržišni centri kako bi posetioci mogli da zadovolje sve njihove potrebe (na primer, prodavnice sa proizvodima za prvu pomoć), dok dugoročno O.A.K.A. ima mogućnost da postane poznat kao jedna kompletna gradska oblast sa izgrađenim hotelima, zgradama i poslovnim prostorijama (SP6).

Posebno značajno je i uključivanje dodatnih usluga vezano za informacione i komunikacione tehnologije u ponuđene usluge, ukoliko tehnološki napredak sa digitalnim primenama, internet mrežom i elektronskom trgovinom imaju mogućnosti za povećanje broja posetilaca u objektima sportskog centra O.A.K.A., i generalno za porast profita od stadiona (SP3).

Konačno, O.A.K.A. bi trebalo da formira odgovarajuće infrastrukture za stacioniranje preduzeća koja će zaposliti veliki broj službenika. Zaposleni u sportskom centru O.A.K.A. moći će da uživaju u beneficijama visokog kvaliteta, u sportskim infrastrukturama, zabavnim manifestacijama, restoranima, kao i u izuzetno lepim ambijentima. Na taj način će se O.A.K.A. pretvoriti u poslovnu zajednicu vrhunskog kvaliteta (SP6).

Najviši cilj navedenih strategija je da O.A.K.A. privuče značajan broj posetilaca koji će dolaziti ne samo zbog održavanja različitih manifestacija i događaja, sportskog ili nekog drugog karaktera, već i zbog mnogih drugih aktivnosti kao što su edukativne, rekreativne i turističke. Podatak da će u toku 2007.god. u sportskom centru O.A.K.A. biti organizovani «veliki» događaji, kao što je finalni Champions League koji će se održati 23. maja, i finalno košarkaško prvenstvo (Super League) u aprilu, predstavlja značajnu priliku da O.A.K.A. promoviše svoje nove usluge, što čini da direktna realizacija nekih od poslovnih predloga koji će biti analizirani u daljem tekstu bude još neophodnija.

1.4. Poslovni predlozi

Biznis planovi i predlozi predstavljaju sredstvo za ostvarenje strateških predloga i vizije uopšte, i odnose se na četiri ključna sektora: razvoj, efikasno upravljanje, unapređivanje pa stoga i na održivost sportskog centra O.A.K.A. Konkretnije:

BP 1. Razvoj i izgradnja prostora: realizacija onih investicionih projekata koji će doprineti ispunjenju strateških planova i predloga koji su navedeni u prethodnom poglavlju. Konkretnije:

- ✓ Razvoj projekata stalne infrastrukture (npr. kafeterije, restorani, bioskopi itd.),

- ✓ Izgradnja objekata za sportske, edukativne i kulturne namene.

BP 2. Rukovođenje sportskim centrom O.A.K.A.:

obuhvata priličan broj aktivnosti, kao što je planiranje i rukovođenje projektima (project management), rukovođenje kapitalom, rukovođenje nepokretnom imovinom (real estate management), rukovođenje operacijama (operation management). Značajan i direktan cilj predstavlja organizovanje manifestacija (npr. veliki sportski događaji, izložba knjiga, pozorište, koncerti itd.). Neophodan element za funkcionalnu i efikasnu organizaciju i rukovođenje sportskim centrom O.A.K.A. predstavlja odgovarajuća organizaciona šema. Predlažemo dakle, neke izmene u postojećoj organizacionoj strukturi, zasnivajući se u velikoj meri na organizacionoj strukturi koju je usvojilo Olimpijsko selo u Sidneju i koju prilagođavamo na odgovarajući način potrebama sportskog centra O.A.K.A. Vezano za postojeću strukturu predlažemo sledeće osnovne izmene/dopune:

- ✓ Finansijskim službama dodati jedan odsek za finansijsko rukovođenje nepokretnom imovinom,
- ✓ Formirati jedan sektor za marketing i komunikaciju,
- ✓ Formirati zaseban sektor službe za održavanje,
- ✓ Formirati jedan novi sektor za razvoj poslovanja, koji će biti odgovoran za izradu biznis planova,
- ✓ Formirati jedan sektor koji će biti odgovoran za organizaciju prostora (objekti, otvorene površine, parking itd.) i manifestacija.

Predložena organizaciona struktura je prikazana u tekstu koji sledi.

BP 3. Promovisanje sportskog centra O.A.K.A.: cilj reklamne kampanje će biti jačanje svesnosti javnog mnjenja vezano za usluge koje nudi O.A.K.A. kao i jačanje zainteresovanosti turista. Konkretnije:

- ✓ Izrada prikladnog sajta,
- ✓ Informativni bilteni u štampanoj i elektronskoj formi,

- ✓ Razvoj bliskih odnosa sa društvom, poslovnim svetom i vladom,
- ✓ Službe za razvijanje usluga, istraživanja i usluživanje klijenata.

BP 4. Maksimalizacija finansijskog doprinosa⁵: ubrzati investicioni program zbog poboljšanja usluga koje pruža, privlačenje privatnih investitora, maksimalizacija doprinosa državnih investicija, maksimalizacija prihoda, minimalizacija troškova i povećanje doprinosa investicija, tj.:

- ✓ Ukazivanje na pogrešne vrednosti u imovini sportskog centra O.A.K.A.,
- ✓ Jačanje bilansa stanja,
- ✓ Minimalizacija cene troškova kapitala,
- ✓ Minimalizacija novčanih troškova,
- ✓ Racionalizacija funkcionalnih troškova,
- ✓ Obezbeđivanje kanala za dugoročno, stabilno i jeftino finansiranje,
- ✓ Ubrzavanje prodaje dobara i usluga.

U tabelama koje slede detaljno su prikazani poslovni predlozi smešteni u kategorije u zavisnosti od toga da li zadovoljavaju kratkoročne (6 meseci do 1 godine), srednjeg trajanja (2 godine) ili dugoročne (> 2 godine) planove.

Idejna organizaciona sema

⁵ Maksimalizacija finansijskog doprinosa (BP4), predstavlja sama po sebi zasebnu studiju koja ne spada u ciljeve konkretnog biznis plana, pa se prema tome neće dalje analizirati.

UPRAVNI ODBOR	GENERALNI DIREKTOR	TEHNIČKE SLUŽBE	Tehnički projekti, Dozvole za izgradnju, Gradsko projektovanje, Izgradnja građevinskih objekata, Formiranje prirodne sredine
		RAZVOJ POSLOVANJA	Sportske prostorije i objekti, edukativne prostorije, kulturne, umetničke i rekreativne prostorije, Otvorene površine
		ODRŽAVANJE	Održavanje objekata, Održavanje EL/MAS opreme, Održavanje uređaja, Održavanje zelenih i otvorenih površina
		ORGANIZACIJA PROSTORIJA MANIFESTACIJA	I Edukativni programi, sportske manifestacije, organizovani obilasci, javne manifestacije i rekreacija, Parking, Sigurnosni sistem, Otvorene površine, Transport
		MARKETING KOMUNIKACIJA	I Međunarodni i javni odnosi, medijske kuće, sponzori, turizam, škole, istraživanja
		FINANSIJSKE SLUŽBE	Računovodstvo, isplata zarada, Finansijska kontrola i upravljanje zaradama, Finansijsko upravljanje nekretninama, Nabavka,
		UPRAVLJAČKE SLUŽBE	Sektor menadžmenta, Pravna služba, Kadrovska služba, Sektor za odnose u preduzeću, Informatika i kompjuterizacija

Razvoj/Formiranje prostorija i infrastrukture						
r. br.	Predlog	Planirana realizacija (vremenski rok u godinama)				Komentari
		0,5	1	2	>2	
	Sport Izgradnja terena:					
1	Fudbalski teren pet sa pet (5x5)			X		Izgradnjom određenih terena teži se ka povećanju broja posetilaca u sportskom centru O.A.K.A. koji će imati mogućnost da vežbaju i da se zabave u lepom, prijateljskom i bezbednom ambijentu. Nakon njihove izgradnje moći će da se organizuju različiti turniri, a pored toga sportski centar O.A.K.A. će postati poznat kao značajna destinacija za provod.
2	Odbojka na pesku (beach volley)			X		
3	Mini golf			X		
4	Peintbol (paintball)			X		
5	Skejtboard (skateboards) i bicikl			X		
6	Klizanje na ledu			X		
	Edukacija/Umetnost/Kultura/Rекреacija Izgradnja:					
7	Sportski i Olimpijski istorijski muzej	X				Ovi predlozi garantuju zainteresovanost velikog broja posetilaca u sportskom centru O.A.K.A., zahvaljujući značajnom edukativnom i turističkom centru. Muzej će istaći istoriju grčkog sporta i posebno fudbala, a takođe
8	Prostor sportskih	X				

suvenira i
Olimpijski

	istorijski muzej					će u njemu, kao i u prostoru za sportske suvenire i u knjižari biti pružane usluge elektronske trgovine (e-commerce). Knjižaru bi mogao eksploatisati sportski centar O.A.K.A., ili neko privatno preduzeće (npr. Papasotiriou) uz naplatu dela prihoda.
9	Sportska knjižara i sportska biblioteka	X				
10	Sportski bioskop	X				Realizacijom ova tri predloga, posećenost sportskog centra O.A.K.A. će se povećati, i to zahvaljujući istovremeno značajnim edukativnim, kulturnim i turističkim centrima. Projekcije u bioskopu će obuhvatiti sportske dokumentarne filmove, utakmice itd., dok će se u pozorištu održavati različite predstave, pružajući posebne šanse mladim grupama da po prvi put predstave svoje delo. Konačno, u galeriji će se održati izložbe sa različitom tematikom, predstavljajući slikarske radove, skulpture itd. Izložbeni materijal će biti dostupan i preko internet mreže dok će se pored toga pružati i usluge elektronske trgovine (e-commerce).
11	Zimsko i letnje pozorište		X			
12	Umetnička galerija	X				
13	Vodeni park (aquarium)				X	Vodeni park će učiniti da sportski centar O.A.K.A. postane poznat kao značajan edukativni, rekreativni i zabavni centar istovremeno čineći i da posećenost centra poraste. Pored toga, i podatak da će biti jedinstven centar takve vrste na Atici garantuje publicitet centra u vidu najpoznatijeg turističkog

						odredišta.
	Razonoda/Revi talizacija Izgradnja:					
14	Parkovi i dečija igrališta	X				Ostvarenjem određenih predloga O.A.K.A. će se pretvoriti u moderan gradski park koji će harmonično spajati različite građevinske objekte sa prirodnom sredinom dajući mogućnost posetiocima da uživaju u miru sa porodicom, da prave piknik, zatim omogućiće deci da se zabavljaju na dečijim igralištima, a takođe i ostalim ljudima svih uzrasta da se šetaju ili voze bicikl u jednoj lepoj i bezbednoj sredini čineći poznatim sportski identitet kao i zabavni karakter ovog sportskog centra.
15	Zelene površine	X				
16	Specijalne staze za šetnju	X				
17	Specijalne biciklističke staze	X				
	Trgovinski objekti Izgradnja:					
18	Tržni centar			X		Priznavanje sportskog centra O.A.K.A. kao modernog gradskog parka postići će se uz pomoć razvoja ekonomske/trgovinske aktivnosti. Neophodni koraci koje treba preduzeti u ovom smeru su izgradnja različitih trgovinskih lokala, kao i restorana, kafeterija itd. Generalno, neophodna je izgradnja dečije igraonice za zaposlene, ali i za posetioce centra. Pored toga, sa daljom izgradnjom multipleks bioskopa, centra za igru i
19	Kompleks multipleks bioskopa			X		
20	Centar za igre (bilijar, kuglanje itd.)			X		
21	Prostor za okupljanje ljudi (restorani, kafeterije itd.)			X		
22	Centar za				X	
	revitalizaciju					

	(spa)					revitalizaciju (spa) O.A.K.A. će postati poznat kao centar interesovanja za veliki broj posetilaca, koji će moći da kupuju, da se provode i zabavljaju
23	Dečija igraonica za posetioce i zaposlene	X				
24	Mesta za automatsko preuzimanje novca	X				Postojanje novčano poverilačkih ustanova, a posebno mesta za automatsko preuzimanje novca (ATM), je neophodno zbog pružanja olakšica posetiocima-gledaocima u sportskom centru O.A.K.A. za vreme njihovog provoda i rekreacije, kao i prilikom zadovoljenja različitih njihovih potreba.
25	Filijale banaka			X		
26	Poslovni centar (Business Center)			X		Upravljanje sportskim centrom O.A.K.A. trebalo bi da se usmeri pored privatnika i na posetioce-gledaoce poslovne ljude. Generalno bi trebalo da raspolaze kompletno organizacijom poslovnim centrom koji će imati faks, širokozonski priključak na internet mrežu (broadband internet), mogućnosti za video konferenciju (video-conference). Pored toga, trebalo bi da poseduje hotele/sobe za iznajmljivanje kako bi se propagirao njegov turistički karakter koliko na privatnom, toliko i na poslovnom nivou. Dugoročno gledano, otvaranje raznih preduzeća u okviru sportskog centra O.A.K.A. učiniće ga kompletnom gradskom sredinom u kojoj će ljudi imati mogućnost da rade, da stanuju, da se provode i rekreiraju.
27	Mesta za odmor (hoteli, sobe itd.)			X		
28	Mesta za poslovna okupljanja				X	

29	Ekološki parkovi sa stanicom za proizvodnju električne energije i vazdušne energije				X	Konkretno predlog ima za cilj da ustanovi prijateljski odnos sportskog centra O.A.K.A. prema okolini čineći ga istovremeno (i u određenoj meri) energetski nezavisnim. Na ovaj način će takođe propagirati ekološku senzibilizaciju.
	Tehnološka infrastruktura Realizacija/Pružanje/Razvijanje usluga:					
						Usluge za osoblje i sam sportski centar O.A.K.A.:
30	Kompletan mehanizam za kontrolu pristupa uz instalaciju čitača kartica (RFID) i izradu infokioska (Info kiosks) za izdavanje karata.	X				Od životnog značaja je prisustvo kontrolnog uređaja za pristup sportskom centru O.A.K.A. kako bi se početno obezbedila bezbednost centra i drugo, funkcionisanje uređaja za izdavanje karata i uopšte naplata prihoda. Konkretnom uslugom se teži da se zadovolje dva cilja
31	Kompletan mehanizam za dinamičku analizu sportskih događaja uz upotrebu senzorne mreže.		X			Konkretnom uslugom proširiće se mogućnost izdavanja korisnih statističkih podataka kao npr. tačan broj gledalaca i praćenje dostignuća sportista, dok će takođe moći da se obavlja kompletna rekonstrukcija nekog sportskog događaja u imaginarnim uslovima.
32	Kompletan	X				Postojanje kompletnog mehanizma

	mehanizam za pomoć osoblju sa upotrebom pokretnih uređaja, Wi-Fi i Bluetooth				za pomoć osoblju uz korišćenje pokretnih uređaja, Wi-Fi i Bluetooth, pružiće mogućnost obaveštavanja osoblja o programu održavanja, o problematičnim situacijama, mogućim vanrednim događajima koji zahtevaju direktnu pažnju itd.
33	Kompletan mehanizam za prikazivanje reklama na interaktivnim monitorima	X			Postojanje ovog konkretnog mehanizma imaće za rezultat naplatu prihoda od reklamiranja trgovinskih proizvoda pružajući paralelno i mogućnost promovisanja budućih sportskih ili kulturnih događaja.
34	Kompletan mehanizam za biometrijsko praćenje sportista uz upotrebu senzorne mreže		X		Konkretna usluga će pružiti mogućnost koncentrisanja značajnih podataka o zdravlju i dostignućima sportista koliko medicinskom osoblju, toliko i trenerima sportskog centra O.A.K.A.
					Usluge za posetioce - gledaoce sportskog centra O.A.K.A.:
35	Bežične širokozonske tačke za pristup (wireless hotspots)	X			Postojanje širokozonskih tačaka za pristup (wireless hotspots) će prikazati tehnoloski karakter sportskog centra O.A.K.A. ukoliko bude postojala mogućnost direktnog informisanja uz pomoć internet mreže, generalno uvećavajući i posećenost centra.
36	Kompletan mehanizam za informisanje uz korišćenje interaktivnih	X			Postojanjem kompletne usluge postići će se dinamičko obaveštavanje koliko o sportskim i kulturnim manifestacijama toliko i o objektima sportskog centra O.A.K.A.

	monitora i informativnih kioska (Info kiosks)				
37	Kompletan mehanizam za slanje multimedijalnih informacija posetiocima-gledaocima u sportskim prostorijama preko Wi-Fi-a i Bluetooth-a	X			Dopunska usluga prethodne (usluga 36) je postojanje kompletnog mehanizma za slanje multimedijalnih informacija preko Wi-Fi i Bluetooth, koja će pružiti dodatnu mogućnost za prikazivanje budućih sportskih ili kulturnih događaja.
38	Kompletan mehanizam za navigaciju (GPS) u sportskom centru	X			Konkretna usluga će pružiti mogućnost posetiocima-gledaocima da prepoznaju direktno i konstantno njihovu trenutnu poziciju na digitalnoj karti sportskog centra O.A.K.A. Pored toga, moći će da primaju uputstva o navigaciji u njihovim sportskim i rekreativnim prostorijama, preko svog pokretnog bežičnog uređaja.
39	Sve zabavne usluge za posetioce-gledaoce koje će biti dostupne preko mobilnog telefona ili džepnog računara (PDA)	X			Konkretna usluga teži pružanju zabavnih usluga preko mobilnog telefona ili džepnog računara (PDA), pružajući mogućnost posetiocima – gledaocima da učestvuju u različitim testovima (na primer sa pitanjima o sportu). Nagrade mogu varirati od odeće u vidu suvenira do karata za manifestacije itd.
					Usluge za novinare sportskog centra O.A.K.A.:

40	Sistem za pružanje statističkih podataka	X				Postojanjem sistema za pružanje statističkih informacija (npr. preko infokioska) pružaće se mogućnost pristupa statističkim podacima dok ste u pokretu, kao i ostvarivanje dinamičkih zahteva za pronalaženje statističkih informacija itd. olakšavajući rad novinarima koji pokrivaju neki sportski događaj.
41	Usluge za slanje multimedijalnog materijala	X				Sa konkretnom uslugom biće moguće slanje multimedijalnog materijala medijskim kućama bežičnim putem, iz sportskih objekata centra O.A.K.A., kao što su fotografije i novinski članci olakšavajući rad novinarima koji pokrivaju neki sportski događaj.

Upravljanje						
r.b r.	Predlog	Planirana realizacija (vremenski rok u godinama)				Komentari
		0,5	1	2	>2	
42	Iznalaženje konkurentnih međunarodnih i domaćih sportskih manifestacija visoke gledanosti	X				Konkretni predlozi teže ka povećanju posećenosti sportskog centra O.A.K.A. i jačanju njegovog sportskog identiteta. Napori se već ulažu. Uprkos svemu tome trebalo bi da se intenziviraju kako bi se povećao broj sportskih manifestacija u toku godine. Pored toga, u nekim uspešnim naporima koji su ostvareni u prošlosti, trebalo bi uprava da ih učini institucijom, zaključivanjem dugoročnih ugovora sa apsolutnim pravom (npr. Reli Akropolis). Pored toga, zajedno sa predlozima 1-6 biće dozvoljeno sportskom centru O.A.K.A. da organizuje turnire sa dodatnim sportskim disciplinama kao npr. godišnje prvenstvo u fudbalu 5x5 itd.
43	Održavanje poznatih sportskih spektakla (Reli Akropolis itd.)	X				
44	Održavanje sportskih spektakla sa apsolutnim pravom	X				

45	Formiranje specijalnog programa za edukativne izlete za učenike iz škola	X			Obilasci sportskih objekata O.A.K.A. u ovom trenutku obavljaju se samo sa konkretnim preduslovima (da bude više od nekoliko osoba, i da se odredi vreme sastanka). Nasuprot tome, trebalo bi uprava da odredi konkretan program za obilaske koliko sportskih objekata O.A.K.A.-e, toliko i muzeja i bioskopa (predlog 7 i 10). Drugim rečima, da ima i edukativni karakter. Pored toga, moglo bi u određenim datumima obilaske da vodi i neki poznati sportista.
46	Formiranje sportske akademije za učenike iz škola	X			Konkretni predlozi imaju za cilj da dokažu sportski identitet centra O.A.K.A. i da promovišu sport i sportsko obrazovanje uenicima, ali i

47	Saradnja sa sektorom za nauku i fizičko vaspitanje (T.E.F.A.A.) Nacionalnog i Kapodistrijskog univerziteta Atine	X			studentima. Vezano za sportsku akademiju, učenici će imati priliku da upoznaju različite sportske discipline, da upoznaju istoriju olimpijade i grčkog sporta preko programa koji će funkcionisati u toku cele godine, kao i da upoznaju izbliza svoje idole. Studenti sa druge strane će imati priliku da vežbaju u objektima sportskog centra O.A.K.A., da prate i da predaju sportske seminare, dok će moći da imaju i aktivnu ulogu u sportskoj akademiji.
48	Organizacija sajma knjiga	X			Konkretnim predlozima se teži ka priznavanju edukativnog i kulturnog karaktera sportskog centra O.A.K.A. istovremeno ga propagirajući i kao značajnu turističku destinaciju. Naponi se već ulažu, ali i pored toga trebalo bi da se intenziviraju kako bi se povećao broj manifestacija u toku godine. Pored toga, u nekim uspešnim naporima koji su ostvareni u prošlosti, trebalo bi uprava da ih učini institucijom (manifestacija dani karijere 2006).
49	Organizacija sastanaka, kongresa i seminara	X			

50	Sezonske karte za posetioce	X				Ovim predlozima se teži ka priznavanju sportskog centra O.A.K.A. kao jedne ekonomski privlačne destinacije, povećavanjem posećenosti uopšte i njegovim promovisanjem kao jedan vid porodičnog parka.
51	Porodične karte za posetioce	X				
52	Komercijalna eksploatacija prostora za parking	X				Konkretnim predlozima se teži ka stvaranju prihoda ili indirektno ekonomske aktivnosti u sportskom centru O.A.K.A. Vezano za komercijalnu eksploataciju prostora za parking to može biti veoma značajan izvor prihoda, dok ih može iskorišćavati ili sam sportski centar O.A.K.A., ili neka privatna firma koja će naplaćivati deo prihoda.
53	Zajedničko iskorišćavanje prava na televizijsko emitovanje manifestacija	X				Prodaja autorskih prava na sportske objekte je česta praksa u inostranstvu, a
54	Prodaja autorskih prava na objekte (naming rights)	X				
55	Reformacija postojećih/budućih ugovora za zakup objekata	X				

56	Izazivanje interesovanja za eksploataciju prostora i podnošenje planova (RFI-Request for Information)	X			posebno u USA gde velika preduzeća plaćaju astronomske iznose da bi imenovali neki teren po samima sebi. U sportskom centru O.A.K.A. konkretna aktivnost se može generalizovati prodajom autorskih prava na terene, ali pored njih i prava na ulice, prostore za parking, itd., klijentima firme, ali i običnim privatnicima. Reformacija postojećih/budućih ugovora za zakup objekata je neophodna kako bi uprava mogla da postigne dugogodišnji zakup objekata sportskog centra O.A.K.A. i da nadoknadi povlačenje timova P.A.O. i A.E.K.-a iz objekata sportskog centra. Konačno, izazivanje interesovanja za eksploataciju prostora i podnošenje planova (RFI-Request for Information) je veoma značajno jer može da bude neformalno (u poređenju oglašavanjem tendera - RFB/Request for Bid). Na taj način uprava može da primi predloge/ideje od različitih privatnih preduzeća (npr.marketingških preduzeća, trgovinskih lanaca itd)
----	---	---	--	--	--

Promovisanje						
r.b r.	Predlog	Planirana realizacija (vremenski rok u godinama)				Komentari
		0, 5	1	2	> 2	
57	Pretvaranje sajta u kompletnu elektronsku kapiju uz mogućnost elektronske trgovine (e-commerce)	X				Promovisanje sportskog centra O.A.K.A. kao i manifestacija koje se održavaju u njemu treba da predstavlja suštinu strategije uprave kako bi se O.A.K.A. priznao kao glavna turistička destinacija. U tom cilju značajno će doprineti postojanje sajta koji će pružati tačne informacije (up to date) na grčkom, ali i na engleskom jeziku. Sajt bi takođe trebalo da pruži usluge elektronske trgovine (e-commerce), na primer, za kupovinu karata za manifestacije itd. i da bude na raspolaganju i na engleskom jeziku. Dodatnu aktivnost predstavlja slanje mesečnog elektronskog informativnog biltena o sportskom centru O.A.K.A. i njegovim manifestacijama upisanim korisnicima, i one bi trebalo da se prikazuju na čvornim mestima i sa naznačenim mestima na karti.
58	Mesečni elektronski informativni bilten (newsletter) o sportskom centru O.A.K.A. i njegovim manifestacijama	X				
59	Program manifestacija sa naznačenim mestima na karti	X				

IV.6. Ocena poslovnih predloga

1.5. Model tržišta

Cilj modela tržišta je određivanje i kvantifikacija spoljašnjih parametara i promenljivih koje utiču, direktno ili indirektno na potražnju proizvoda i usluga koji nastaju sa radom. Stoga, model ima za cilj da proceni ukupne prihode koji proističu iz eksploatacije datog projekta za svaki finansijski period. Posto se promenljive koje su vezane za potražnju karakterišu uglavnom iz nesigurnih podataka, stvara se potreba za njihovom procenom. Sa tim ciljem, neophodno je zasnovati analizu na nekim osnovnim hipotezama. Ove hipoteze se zasnivaju na racionalnim očekivanjima koja proističu iz analize osnovnih finansijskih, socijalnih i ostalih parametara koji utiču na potražnju, ali i na predviđanja o napredovanju ovih parametara u toku vremenskog perioda eksploatacije projekta. Stoga, prvi korak u planiranju modela tržišta je procena osnovnih parametara.

1.5.1. Analiza osnovnog scenarija

Na osnovu analize koja je izvršena i studije o najboljoj praksi stigli smo u poglavlju br. 3 do konkretnih poslovnih predloga, koje bi sportski centar O.A.K.A mogao direktno da realizuje. Da rezimiramo:

- Izgradnja muzeja površine 700 m².
- Izgradnja knjižare i biblioteke površine 300 m².
- Izgradnja galerije površine 400 m².
- Izgradnja dečijeg igrališta površine 300 m².
- Izgradnja prostora za parkiranje sa 2.000 mesta.
- Prodaja autorskih prava na objekte.
- Tehnološke infrastrukture/usluge: Wireless Hotspots, Tehnologija RFID, LED Monitori, Bluetooth, GPS, Infokiosci, Website

Nakon toga vrši se analiza modela tržišta po tipu namene. Postavili smo jedan primer od 3.500.000 posetilaca u toku godine.

Muzej

GODIŠNJI PRIHOD OD MUZEJA	
% posetilaca koji dolaze u muzej	5%
% posetilaca koji kupuju nešto	75%
Cena karte (€)	2
Ukupni prihod od muzeja (€)	262.500
% posetilaca muzeja koji kupuju nešto u prodavnici	5%
Prosečni profit po osobi (€)	5
Ukupni prihod iz prodavnice (€)	43.750
UKUPNO (€)	306.250

Knjižara i biblioteka

GODIŠNJI PRIHOD OD KNJIŽARE I BIBLIOTEKE	
% posetilaca koji dolaze	5%
% posetilaca koji kupuju nešto u knjižari	10%
Prosečni profit po osobi (€)	5
UKUPNO (€)	87.500

Galerija

GODIŠNJI PRIHOD OD GALERIJE	
% posetilaca koji dolaze	2,5%
% posetilaca koji kupuju nešto u galeriji	75%
Cena karte (€)	2
Ukupan prihod	131.250
% posetilaca galerije koji kupuju nešto	5%
Prosečni profit po osobi (€)	5
Ukupni prihod iz prodavnice (€)	21.875
UKUPNO (€)	153.125

Dečiji vrtić

GODIŠNJI PRIHOD OD DEČIJEG VRTIĆA	
Broj dece	90
zaduženje/godina/dete (€)	1.500
UKUPNO (€)	135.000

Parking za automobile

Za obračunavanje prihoda formirana je hipoteza da prosečna popunjenost parkinga za automobile dostiže 20%, što se smatra jednim prilično skromnim procentom. Nakon toga, definisan je cenovnik mesta za parkiranje na osnovu važećeg cenovnika u Atini koji se odnosi na otvorene površine za parkiranje. Cene u cenovniku variraju u odnosu na vreme zadržavanja svakog klijenta na parkingu, u skladu sa zakonskim propisima. Za raspoređivanje klijenata u različite vremenske zone cenovnika korišćeni su rezultati studije INRETS, koja se primenjuje u velikim evropskim gradovima. U tabeli koja sledi sažimaju se osnovne hipoteze na osnovu kojih je definisan prihod od mesta za parkiranje.

PRIHOD OD MESTA ZA PARKIRANJE VOZILA			
% POPUNJENOST	20%	UKUPAN BROJ MESTA	2000
VREMENSKI PERIOD	CENA (€)	RASPODELA KLIJENATA	UKUPAN PRIHOD
0-1 h	3	0.4	5.760
1-2 h	4	0.1	960
2-4 h	6	0.25	1.800
4+ h	8	0.25	1.200
PRIHOD/DAN/MESTO			4.86
PRIHOD /GODINA/ MESTO			1.774
UKUPNO			3.547.800

Prodaja autorskih prava za sportske objekte

Prodaja autorskih prava za sportske objekte (naming rights) predstavlja uobičajenu praksu na najvećem broju stadiona u USA u poslednjim decenijama. Konkretno, 75% kupovine autorskih prava za sportske objekte u svetu u vrednosti od 4 biliona \$ dešava se u USA, sa promenom naziva više od 80 sportskih centara u poslednjih 15 godina.

Evropa, nasuprot USA kasni u prepuštanju autorskih prava za sportske objekte, zbog razlike u sportskom mentalitetu, kao i zbog otpora koje u početku pružaju pristalice nekih udruženja, ali i vlada. Izuzetak predstavljaju nemački stadioni sa 54 slučaja prepuštanja ovih prava od ukupno 119 koliko je ostvareno u Evropi. Vredi napomenuti da se osim prodaje autorskih prava za glavne stadione prodaju takođe i prava za sekundarne objekte, kao što su manji tereni, trening centri, pa sve do prostora za parking i običnih prostorija (npr. na terenu Old Trafford udruženja Manchester United).

U tabeli koja sledi prilažu se najveći ugovori koji su zaključeni povodom prodaje autorskih prava za objekte u Nemačkoj.

Naziv firme	Fudbalsko udruženje	Vlasnik	Važnost ugovora	Godišnji prihod (mil. €)
Allianz Arena	Bayern München, TSV 1860 München	Allianz Arena München Stadion GmbH	2005-2021	6
AOL Arena	Hamburber SV	HSV-UFA Stadionmanagement GmbH	2001-2007	3
AWD-Arena	Hannover 96	Arena KG	2002-2010	2
Commerzbank Arena	Eintracht Frankfurt	SFM StadionFrankfurt Management GmbH	2005-2015	3

U slučaju sportskog centra O.A.K.A., godišnji prihod od prodaje autorskih prava za objekte očekuje se da će biti 5,5 miliona €, ukoliko se održavaju fudbalske i košarkaške utakmice i 3 miliona € ukoliko se ne održavaju. Ovi iznosi su izračunati uz uzimanje u obzir sledećih podataka:

- relevantna veličina udruženja koja igraju utakmice u sportskom centru O.A.K.A. i u inostranstvu,
- razlika u cenama karata za utakmice između Grčke i drugih evropskih zemalja,
- kao i razlika između objekata sportskog centra O.A.K.A. i drugih sportskih centara.

Također bi trebalo napomenuti da tačan iznos prihoda zavisi od procenta objekata čija se autorska prava prodaju, kao i od roka važnosti ugovora.

Očekivani godišnji prihod od prodaje autorskih prava za objekte sportskog centra O.A.K.A.

Objekat	Očekivani godišnji prihod (mil. €)
Fudbalski teren	4 (2)
Košarkaški teren	1 (0.5)
Preostale prostorije/objekti	0.5
Ukupno:	5.5 (3)

*U zagradi je obuhvaćen prihod nakon prekida sa održavanjem fudbalskih i košarkaških utakmica.

Tehnološke infrastrukture/usluge

PRIHOD OD BEŽIČNIH HOT SPOTOVA	
% POSETILACA KOJI IH KORISTE	5%
PROSEČNO VREME KORIŠĆENJA	0,25
ZADUŽENJE/H (€)	2
GODIŠNJA NADOKNADA ADMINISTRATORA (10% PRIHODA) (€)	8.750
UKUPAN GODIŠNJI PRIHOD (€):	78.750

PRIHOD OD INTERAKTIVNIH MONITORA	
BR.MONITORA	30
GODIŠNJI PRIHOD /MONITOR (€)	40.000
GODIŠNJA NADOKNADA ADMINISTRATORA (€)	120.000
UKUPAN GODIŠNJI PRIHOD (€):	1.080.000

PRIHOD OD MULTIMEDIA DELIVERY	
% posetilaca koji su korisnici	10%
% koji će koristiti	70%
Br. korisnika	245.000
PROSEČAN PRIHOD/KORISNIK (€)	4
GODIŠNJA NADOKNADA ADMINISTRATORA (€)	98.000
UKUPAN GODIŠNJI PRIHOD (€):	882.000

PRIHOD OD BLUETOOTH-A	
BR. REKLAMIRANIH	20
ZADUŽENJE/REKLAMIRANI (€)	11.400
GODIŠNJA NADOKNADA ADMINISTRATORA (€)	22.800
UKUPAN GODIŠNJI PRIHOD (€):	205.200

PRIHOD OD WEBSITE-A	
Br. Banners-a	6
Godišnji prihod po Banner-u (€)	3.000
UKUPAN GODIŠNJI PRIHOD (€):	18.000

1.5.2. Analiza scenarija

Kao što je već jasno iz analize koja je urađena, model tržišta se zasniva na jednom nizu hipoteza vezano za potražnju nastalih proizvoda i usluga iz datog projekta. Ove hipoteze, iako su zasnovane na jednom prilično diskretnom pristupu nisu prestale da predstavljaju faktore nestabilnosti za doprinos i vitalnost celokupnog objekta. Kako bi ispitali stanje objekta u različitim uslovima tržišta da bi izvukli korisne zaključke vezano za granice izdržljivosti objekta u nepovoljnim uslovima, praćen je metod analize scenarija. U skladu sa ovom metodom, određuju se tri različita scenarija o ponašanju

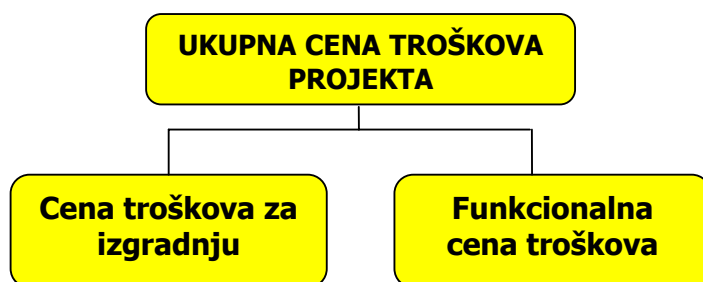
tržišta: prvi osnovni, koji obuhvata osnovna predviđanja o ponašanju tržišta, drugi pesimistični i treći optimistični scenario. Ova tri scenarija se razlikuju samo u vrednosti određenih promenljivih koje se odnose na model tržišta i ocenjuju se zasebno. Promenljive koje variraju od scenarija do scenarija, i vrednosti koje poprimaju prikazane su u tabeli koja sledi.

OPIS SCENARIJA			
Promenljive	Pesimistični scenario	Osnovni scenario	Optimistični scenario
% POPUNJENOST PROSTORA ZA PARKIRANJE	15%	20%	25%
% POSEĆENOST MUZEJA	3%	5%	7%
% POSEĆENOST BIBLIOTEKE	3%	5%	7%
% POSEĆENOST GALERIJE	1,5%	2,5%	3,5%
BR.DECE NA DEČIJEM IGRALIŠTU	80	90	100
% KORISNIKA BEŽIČNIH HOT SPOTOVA	3%	5%	7%
% KORISNIKA MULTIMEDIJALNIH USLUGA	3%	5%	7%
GODIŠNJI PRIHOD / LED MONITOR	30.000 €	40.000 €	50.000 €
BR. WEBSITE BANNER-A	4	6	8
BR.REKLAMIRANIH PREKO BLUETOOTH-A	15	20	25

1.6. Model cene troškova

Model cene troškova investicionog plana ispituje cenu troškova projekta, u fazi realizacije projekta, ali i u fazi njegovog funkcionisanja i eksploatacije. Stoga, ukupna cena

troškova projekta deli se na sledeće primarne kategorije: Cena troškova za realizaciju i godišnja funkcionalna cena troškova. Cena troškova za realizaciju obuhvata ukupnu cenu troškova izgradnje objekta, uključujući i sirovine, opremu, nadoknade i troškove osoblja, opšte troškove, dozvole, rušenja, rekonstrukcije, poreze itd. i obračunava se na osnovu procena građevinskih preduzeća u € po m². Funkcionalna cena troškova obuhvata ukupnu godišnju funkcionalnu cenu troškova izdanih podjedinica objekta (nadoknade i troškovi osoblja, opšti troškovi, cena troškova administracije itd.). Razlikovanje kategorija cene troškova projekta prikazano je u sledećoj semi:



Komponente modela cene troškova detaljno su opisane i analizirane u celinama koje slede.

Cena troškova za izgradnju

Ukupna cena troškova izgradnje objekta dostiže 8.691.200 €. Ova cena troškova obuhvata troškove popravki – izmena na objektima sa ciljem da budu pogodni za nove aktivnosti, kao i troškove za realizaciju tehnoloških infrastruktura. U tabelama koje slede predstavljene su cene troškova za izgradnju objekata i tehnoloških infrastruktura.

PODKATEGORIJE CENE TROŠKOVA ZA IZGRADNJU - REKONSTRUKCIJU OBJEKATA -			
Kategorija	m2	Cena troškova/m2	Ukupno
Sportski i olimpijski istorijski muzej	700	300	210.000
Sportska knjižara	300	300	90.000
Galerija umetnosti	400	300	120.000
Dečije igralište	300	300	90.000
Prostor za parkiranje			1.000.000
Ukupno:	1.700		1.510.000

Cene po kvadratnom metru koje su prikazane u tabeli odnose se na popravku – izmene postojećih objekata i date su približno. Kod prostora za parkiranje nije potrebna popravka objekata. Relevantna cena troškova odnosi se na nabavku i instalaciju automatizovanog sistema za parkiranje i data je kao primer.

PODKATEGORIJE CENE TROŠKOVA ZA REALIZACIJU TEHNOLOŠKE INFRASTRUKTURE	
Kategorija	Cena troškova
Bežični hot spotovi	20.700
RFID	5.000.000
Info kiosci	60.000
LED monitori	1.800.000
Bluetooth	190.000
GPS	15.000
Website	20.000
Ukupno:	7.105.700

Cena troškova za realizaciju tehnološke infrastrukture je približna i proističe iz istraživanja tržišta i početne procene stručnjaka o mogućim potrebama za realizaciju sportskog centra O.A.K.A.

Funkcionalna cena troškova

Funkcionalna cena troškova obuhvata kategorije troškova koje su neophodne za funkcionisanje objekta i stoga je različita za svaku podjedinicu. Postoje pak i kategorije funkcionalnih troškova koje su zajedničke za ceo objekat:

- Održavanje objekta: Obračunava se kao procenat ukupne početne cene izgradnje. Nakon vršenja odgovarajućeg istraživanja određuje se 0,5% početne cene izgradnje godišnje za prvih 8 godina, što se postepeno povećava na 0,6% za narednih 10 godina, i 0,7% za narednih 9 godina.
- Osiguranja: Studije važećih osiguranja na tržištu dovele su do definisanja godišnjih rata osiguranja na 0,2% od početne cene izgradnje.
- Amortizacija: Amortizacija ne predstavlja stvaran protok novca, već računovodstveno umanjenje stalne imovine nekog preduzeća. U priloženom biznis planu sledi se metod fiksne amortizacije sa godišnjom stopom od 8%.
- Nadoknade i troškovi osoblja: Mesečne bruto zarade zaposlenih u proseku iznose oko 1.300 €. Prema tome, obračunavanjem 14 plata godišnje, godišnja plata iznosi 18.200 €.
- Opšti troškovi: Obuhvataju generalne troškove, kao što su troškovi za vodovod, električnu energiju itd. i računaju se u iznosu 10% od bruto prihoda.

U tabelama koje slede predstavljeni su funkcionalni troškovi za objekte u prvoj, i za tehnološku infrastrukturu, u drugoj.

ANALIZA FUNKCIONALNE CENE TROŠKOVA ZA OBJEKTE			
Kategorija	Nadoknade osoblja	Opsti troškovi	Ukupno
Sportski i olimpijski istorijski muzej	72.800	26.250	99.050
Sportska knjižara	36.400	8.750	45.150
Galerija umetnosti	54.600	13.125	67.725
Dečije igralište	91.000	13.500	104.500
Prostor za parkiranje	72.800	354780	427.580
Ukupno:	327.600	416.405	744.005

ANALIZA FUNKCIONALNE CENE TROŠKOVA ZA TEHNOLOŠKU INFRASTRUKTURU			
Kategorija	Cena troškova za održavanje	Nadoknada upravnika	Ukupno
Wireless hotspots	39.000	8.750	47.750
Info kiosks	6.000	-	6.000
LED Screens	90.000	120.000	210.000
Bluetooth	10.000	22.800	32.800
Website	3.000	-	3.000

Vezano za funkcionalne troškove tehnološke infrastrukture, postavlja se hipoteza da tamo gde je to neophodno, upravljanje njenim radom preuzima specijalizovano preduzeće, koje ubire plodove određenog procenta bruto prihoda. Ova cena troškova koja se naziva troškovima upravljanja je nezavisna u odnosu na cenu troškova održavanja opreme koja je obračunata za sportski centar O.A.K.A. Izuzetak predstavlja veb sajt (website), za čije se održavanje cena troškova poistovećuje sa cenom troškova njegovog funkcionisanja.

1.7. Model finansiranja

Objektivni plan modela finansiranja je određivanje cene troškova kapitala investicije. Pod terminom cena troškova kapitala podrazumevamo zahtevani dohodak onih koji finansiraju investicije preduzeća, tj. akcionara i kreditora. Pod cenom troškova kapitala mogli bismo da podrazumevamo minimalan dohodak koji bi trebalo da imaju investicije preduzeća da bi bile prihvatljive. Cena troškova kapitala predstavlja neraskidivi deo iskorišćenja održivosti neke investicije jer se koristi za odbitak novčanih transakcija investicije. Za određivanje cene troškova kapitala jednog preduzeća, treba da sagledamo cenu troškova sopstvenog kapitala preduzeća i cenu troškova kreditorskog kapitala. Poznavanjem cene troškova sopstvenog kapitala i kreditorskog kapitala i njihovog procentualnog učešća u ukupnom kapitalu projekta, u mogućnosti smo da izračunamo srednju procenjenu cenu troškova kapitala investiranja. U analizi koja sledi postavili smo pretpostavku da se projekat finansira sa sopstvenim kapitalom i da je cena troškova sopstvenog kapitala jednaka 5%.

1.8. Model ocenjivanja investicije

1.8.1. Metodologija

Postojeća neto vrednost

KПA je razlika između postojeće vrednosti neto fiskalnog protoka (KTP) investicije i kapitala koji je neophodan za kupovinu investicije (K_0). Metoda KПA uzima u obzir vremensku vrednost novca (time value of money). Algebarski KПA se dobija sa sledećom formulom:

$$K\Pi A = \sum_{i=1}^n \frac{KTP_i}{(1+r)^i} - K_o$$

Gde KTP predstavlja neto prihod (neto fiskalni protok) u vremenskom periodu t, Ko predstavlja cenu troškova za kupovinu investicije, i r predstavlja kamatu odbitka, ili minimalni zahtevani dohodak investiranja. Kao što smo već naveli, ovaj dohodak je WACC preduzeća.

Odluka o investiranju:

- Ukoliko je KΠA veće od nule (KΠA>0) investicija vredi više od sopstvenih troškova i stoga može da bude prihvatljiva.
- Ukoliko je KΠA manje od nule, KΠA<0, investicija košta više od samog njenog dohotka, pa se stoga odbacuje.
- Ukoliko je KΠA=0 investicija se nalazi na granici i u tom slučaju investitor je najčešće ravnodušan.

Unutrašnji stepen dohotka

Ova metoda, kao i metoda KΠA predstavljaju dve najpoznatije metode za ocenjivanje investicije. IRR se definiše kao kamata koja se dobija uz pomoć niza neto fiskalnih tokova koje smo definisali kao investiciju. Drugim rečima, mogli bismo reći da je to odbijena kamata koja je jednaka postojećoj vrednosti budućih fiskalnih tokova nekog projekta sa postojećom vrednošću početnog izliva za preuzimanje investicije. Unutrašnji stepen dohotka, dakle, za jedan niz godišnjih novčanih protoka i u određenom periodu ili broju godina, dobija se iz sledeće formule:

$$\sum_{i=1}^n \frac{KTP_i}{(1+IRR)^i} - K_0 = 0 \Leftrightarrow IRR = \dots$$

Odluka o investiranju:

- Ukoliko je $IRR > r$, gde je r odbijena kamata, ili minimalni zahtevani dohodak, investicija je prihvatljiva
- Ukoliko je $IRR < r$ investicija se smatra neprihvatljivom, jer je dohodak koji se očekuje od nje manji od minimalnog zahtevanog dohotka
- Konačno, ukoliko je $IRR = r$, investicija se nalazi na granici i u tom slučaju investitor je nezainteresovan.

Period za povraćaj sredstava

Period za povraćaj sredstava (ΠΕΚ) je broj godina koje se zahtevaju da bi investitor povratio sredstva koja je koristio prilikom preduzimanja investicije. Period povraćaja sredstava obračunava se na sledeci način:

$$\begin{array}{lcl} \text{Period} & \text{povraćaja} & \text{Godina pre} \\ \text{sredstava} & & \text{kompletnog} \\ \text{(Payback} & = & + \\ \text{Analysis)} & \text{Period} & \text{Povraćaja} \\ & & \text{sredstava} \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{Zaostala sredstva} \\ \text{na početku perioda} \\ \text{Novčani tokovi} \\ \text{datog perioda} \end{array}$$

Odluka o investiranju na osnovu kriterijuma perioda za povraćaj sredstava donosi se na sledeći način:

- Investitor definiše maksimalnu željenu vremensku granicu za povraćaj sredstava
- Procenjuje se stvaran vremenski period potreban za povraćaj sredstava
- Ukoliko je vremenski period za povraćaj sredstava manji od maksimalne željene granice, investicija je prihvatljiva.

U slučaju kada protok novca nije stalan, već varira od godine do godine, period za povraćaj sredstava može da se izračuna dodavanjem godišnjih fiskalnih tokova projekta, sve

dok oni ne dodirnu ukupnu cenu troškova za njegovu realizaciju.

Avansni period za povraćaj sredstava

Metoda perioda za povraćaj sredstava ima nedostatak u tome što ne uzima u obzir vremensku vrednost novca. Da bi se prevazišao ovaj nedostatak koristi se metod avansni period za povraćaj sredstava, čija je jedina razlika ta što se očekivani novčani tokovi investicije unapred naplaćuju na osnovu cene troškova sredstava potrebnih za investiranje. Konkretni metod se smatra boljim od prethodnog jer uzima u obzir cenu troškova sredstava i pokazuje mrtvu tačku nakon što su pokriveni dug i troškovi vezano za sredstva.

Pa ipak, obe navedene metode ne uzimaju u obzir fiskalne tokove i opšti dobitak koji nastaje nakon perioda za povraćaj sredstava. Uprkos svemu tome, ova metoda pruža bitne informacije o vremenskom periodu koji je neophodan da bi se vezala sredstva za investiciju.

Pokazatelj profitabilnosti

Pokazatelj profitabilnosti se određuje kao koeficijent postojeće vrednosti budućih fiskalnih tokova investiranja kroz početnu cenu troškova projekta:

$$PI = \frac{PV(FutureCashFlows)}{InitialCost} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{CF_0}$$

Gde je: CF_t fiskalni tok u periodu t

CF_0 : fiskalni tok u periodu 0

r: avansna kamata

Odnos pokazatelja profitabilnosti (PI) sa KΠA je sledeći:

- $PI > 1 \rightarrow KΠA > 0$
- $PI < 1 \rightarrow KΠA < 0$
- $PI = 1 \rightarrow KΠA = 0$

Pokazatelj profitabilnosti se može pokazati korisnim kriterijumom za ocenjivanje kada postoji ograničenje u visini finansiranja investicije.

Računovodstvena stopa dohotka

Računovodstvena stopa dohotka – LBA (Accounting Rate of Return – ARR) predstavlja razlog srednjeg očekivanog profita bez kamate i poreza, za vreme investicionog projekta koji se ispituje, do srednje računovodstvene vrednosti tog početno uloženog kapitala. Konkretnije, računovodstvena stopa dohotka dobija se iz sledeće algebarske formule:

$$ARR = \frac{\text{Average Annual Profit}}{\text{Capital Outlay}}$$

Gde je:

Average annual profit = srednji očekivani profit bez kamate i poreza

Capital Outlay = računovodstvena vrednost početno uloženog kapitala

Dodatna finansijska vrednost

Dodatna finansijska vrednost predstavlja jednu meru suvisne finansijske vrednosti koja proistice iz nekog projekta. U njenom teoretskom formulisanju nalazi se pored kriterijuma neto postojeće vrednosti. Dodatna finansijska vrednost se

procenjuje računanjem prvo budućeg profita datog projekta i zatim njegove postojeće vrednosti, kao i postojeće vrednosti početne cene troškova investiranja uz korišćenje WACC. Konačno, dodatna finansijska vrednost je jednaka razlici između zbira avansnih budućih profita i avansne početne cene troškova investicije. Projekti koji imaju pozitivnu dodatnu finansijsku vrednost su oni za koje se smatra da povećavaju vrednost jednog preduzeća, dok se za projekte koji imaju negativnu dodatnu finansijsku vrednost smatra da uništavaju vrednost nekog preduzeća.

1.8.2. Ocena po nameni i tehnološkoj infrastrukturi

Kako bi pružili jasniju sliku o doprinosu svake namene u radu objekta, pre nego što se oceni kompletan objekat, oceniće se svaka namena posebno. To znači da se svaka namena ocenjuje kao nezavistan projekat (korišćenjem naravno sopstvene srednje procenjene cene troškova sredstava), na osnovu dva najznačajnija kriterijuma ocenjivanja: neto postojeće vrednosti i unutrašnjeg stepena doprinosa. Iz ovih kriterijuma, najkorisniji za poređenje doprinosa namena pokazao se kriterijum unutrašnjeg stepena doprinosa, kao i to da neto postojeća vrednost različitih projekata se ne može direktno upoređivati. Rezultati nezavisnog ocenjivanja namena prikazani su u tabeli koja sledi:

REZULTATI OCENJIVANJA PO OBJEKTIMA I TEHNOLOŠKOJ INFRASTRUKTURI						
	SCENARIO TRŽIŠTA					
	PESIMISTIČNI		OSNOVNI		OPTIMISTIČNI	
OBJEKTI	KPA	EBA	KPA	EBA	KPA	EBA
Sportski i olimpijski istorijski muzej	1,118,531	31.46%	2,774,290	64.74%	4,430,050	97.81%
Sportska knjižara	114,216	13.02%	631,641	38.66%	1,149,066	62.87%
Galerija umetnosti	75,537	9.42%	774,061	36.25%	1,472,584	60.79%
Dečija igraonica	127,521	13.79%	327,100	24.13%	526,678	33.70%
Parking za automobile	33,545,299	149.98%	45,346,355	199.41%	57,147,410	248.83%
TEHNOLOŠKA INFRASTRUKTURA						
BEŽIČNI HOT SPOTOVI	104,309	31.78%	569,991	131.04%	1,035,673	229.99%
LED MONITORI	9,108,897	31.88%	13,100,460	41.78%	17,092,023	51.59%
BLUETOOTH	1,965,299	55.34%	2,723,696	72.94%	3,482,093	90.52%
WEBSITE	115,994	35.19%	204,695	54.86%	293,396	74.42%

Iz tabele se jasno vidi da je većina namena finansijski održiva i kao nezavistan projekat (pozitivni KPA, EBA je veće od srednje procenjene cene troškova sredstava), u okviru svih scenarija tržišta. Za potpuno efikasnu namenu ocenjuje se prostor za parkiranje, dok su manje efikasne dečije igraonice, što je i očekivano.

1.8.3. Ocena kompletnog objekta

Nastavljamo sa ocenom kompletnog objekta. Tabela koja sledi u prilogu obuhvata dostignuća objekta po kriterijumima ocenjivanja u sva tri scenarija tržišta.

REZULTAT OCENE KOMPLETNOG RADA			
KRITERIJUM	SCENARIJ TRŽIŠTA		
	PESIMISTIČAN	OSNOVNI	OPTIMISTIČAN
KPA	42,638,654	65,423,161	88,207,667
EBA	42.10%	69.16%	108.65%
PERIOD ZA POVRAĆAJ SREDSTAVA	3.56	2.52	1.95
ODBIJENI PERIOD ZA POVRAĆAJ	3.69	2.59	2.00
POKAZATELJ PROFITABILNOSTI	4.91	7.53	10.15
RAČUNOVODSTVENI STEPEN DOHODKA	37.21%	55.41%	73.62%
FINANSIJSKA DODATNA VREDNOST	33,083,106	53,973,083	74,863,061

Kao što se jasno vidi, objekat se procenjuje održivim i profitabilnim u skladu sa svim kriterijumima ocenjivanja i u okviru svih scenarija tržišta. Detaljnije:

Neto postojeća vrednost: Objekat ima pozitivno KPA za sva tri scenarija tržišta, što nameće procenu da je projekat profitabilan za sportski centar O.A.K.A.

Unutrašnji stepen doprinosa: EBA je kod datog objekta više od srednje procenjene cene troškova sredstava za sva tri scenarija tržišta, tako da se izgradnja objekta procenjuje isplativom za sportski centar O.A.K.A.

Period za povraćaj i avansni period za povraćaj: avansni period za povraćaj (koji je poželjniji kriterijum od običnog

perioda za povraćaj kriterijum) sredstava koja se investiraju u objekat jednaka su sa 2,59 godine za osnovni scenario.

Pokazatelj profitabilnosti: Pokazatelj profitabilnosti je pozitivan i veći od jedinice. To znači da za svaki € koji investira sportski centar O.A.K.A. u projekat, on će mu to uzvratiti sa preko 1€ (u osnovnom scenariju doprinosi 7,53€). Zbog toga, projekat se procenjuje izuzetno profitabilnim.

Računovodstveni stepen doprinosa: LBA, koji je obračunat na ukupnu cenu troškova investiranja je viši od srednje procenjene cene troškova sredstava u sva tri scenarija, što ide u korist ostvarenju investicije.

Dodatna finansijska vrednost: Projekat ima pozitivnu i prilično visoku dodatnu finansijsku vrednost. To znači da će realizacija projekta sportskog centra O.A.K.A. povećati njegovu vrednost u znatnoj meri.

Zaključak

2. Osnovni zaključci jedne studije održivosti investicionog plana odnose se uvek na ocenu investicije na osnovu obavljene analize. U datom slučaju, analiza održivosti ide u korist preduzimanja investicionih planova od strane sportskog centra O.A.K.A., pošto svi kriterijumi ocenjivanja u okviru svih scenarija tržišta dozvoljavaju održivost projekta sa perspektivom visoke profitabilnosti.

POGLAVLJE V

ZAKLJUČAK

U priloženom radu, nakon analize najbolje međunarodne prakse prilikom iskorišćavanja olimpijskih sportskih objekata i ocene sportskog centra O.A.K.A. u odnosu na dva primera Olimpijskih sela, u Minhenu i u Sidneju, završavamo sa strategijama i poslovnim predlozima koje će realizovati sportski centar O.A.K.A. sa najboljim mogućim iskorišćenjem raspoloživih sredstava i sa njegovim priznanjem kao značajnog ekonomskog centra i kompletne gradske oblasti.

Poslovni predlozi koje ocenjujemo u gore predstavljenom strateškom i poslovnom planu aktivnosti odnose se na sledeće: izgradnja muzeja površine 700 m², izgradnja knjižare i biblioteke 300 m², izgradnja galerije površine 400 m², izgradnja dečije igraonice 300 m², izgradnja prostora za parkiranje sa 2.000 mesta za automobile, tehnološka infrastruktura / usluge (Wireless Hotspots, LED Monitors, Bluetooth, Website). Za kompletan projekat, КПА se, u skladu sa osnovnim scenarijem tržišta, procenjuje na 65.5 mil. €, dok je EBA 69%. Primećujemo dakle, da analiza održivosti ide u korist preduzimanja investicionih planova sportskog centra O.A.K.A., jer se za dati projekat predviđa visoka profitabilnost.

Osim ovog, za praksu menadžmenta olimpijskih centara značajnog rezultata, istraživanje je pokazalo da je metod benčmarkinga primenljiv u rešavanju problema unapređenja menadžmenta posmatranih sportskih centara.

Benčmarking doprinosi preciznijem praćenju ključnih elemenata procesa u sportskom centru. Poređenje sa naprednom praksom osposobljava istraživače da daju strateške/političke preporuke koje mogu da se pretoče u predloge za konkretnu akciju i pomaže menadžerima da mobilišu svoje kapacitete.

Iz saznanja do kojih je dovelo prethodno istraživanje, može se zaključiti da je benčmarking relevantan prvenstveno na etapi formulisanja preporuka za poboljšanje implementacije (traganje za dobrim idejama). Putem poređenja, omogućeno je podvlačenje dobre prakse, i na taj način, osposobljavanje ljudi koji učestvuju u tome postupku da pronađu nove ideje za unapređenja i inovacije. Na taj način benčmarking podstiče proces učenja.

Uspeh benčmarkinga zavisi od zajedničkog napora menadžmenta sportskog centra i drugih stejkholdera da zajednički definišu područja od prioritetnog značaja za postizanje učinaka kojim centar može da se svrsta u kategoriju svetske klase.

Treba, naposletku, imati u vidu da, precizno govoreći, benčmarking nije naučna disciplina i da se stoga, može naučiti samo putem akumulacije iskustva koje sadrži kako napredovanje saznanja i uspešne intervencije u praksi, tako i neizbežne teškoće i neostvarene planove unapređenja aktivnosti sportskih centara.

Izvori-Literatura

- [1] Avthinos, 1999
- [2] Ammon, R., Blair, David A., Southall, Richard M.,
“Sport Facility Management: Organizing Events and
Mitigating Risks”, Fitness Information Technology,
2003.
- [3] Ascari, G., Gagnepain, P., “Spanish Football”, Journal
of Sports Economics, vol. 7 No. 1, 76-89, February
2006.
- [4] Baade, R. A., “Professional sports as catalysts for
metropolitan economic development”, Journal of Urban
Affairs, 18, pp. 1-17.
- [5] Baroncelli, A., Lago, U., “Italian Football”, Journal of
Sports Economics, vol. 7 No. 1, 13-28, February 2006.
- [6] Baros, C. P., “Portuguese Football”, Journal of Sports
Economics, vol. 7 No. 1, 96-104, February 2006.
- [7] Bernadas, F. P., Benasat, J. L., “Barcelona ’92:
Strategies of Technology”
- [8] Brown, A., Massey, J., “The Sports Development
Impact of the Manchester 2002 Commonwealth Games:
Initial Baseline Research”, Manchester Institute for
Popular Culture, Manchester Metropolitan University,
June 2001.
- [9] Buraimo, B., Simmons, R., Szymanski, S., “English
Football”, Journal of Sports Economics, vol. 7 No. 1,
29-46, February 2006.
- [10] Chapin, T., “Identifying the Real Costs and Benefits of
Sports Facilities”, Lincoln Institute of Land Policy,
working paper.

- [11] Cotts, David G., "The Facility Management Handbook", 2nd edition, AMACOM, 1999.
- [12] Davidson et. Al, 1988
- [13] Dejonghe, T., Vandeweghe, H., "Belgian Football", Journal of Sports Economics, vol. 7 No. 1, 105-113, February 2006.
- [14] Farmer, Peter J., Mulrooney, Aaron L., Ammon, Rob, "Sport Facility Planning and Management"
- [15] Frick, B., Prinz, J., "Crisis? What Crisis? Football in Germany", Journal of Sports Economics, vol. 7 No. 1, 60-75, February 2006.
- [16] Fried, Gil, "Managing Sport Facilities", Human Kinetics Publishers, 2005.
- [17] Gate Plan, 1985
- [18] Gouguet, J. J., Primault, D., "The French Exception", Journal of Sports Economics, vol. 7 No. 1, 47-59, February 2006.
- [19] Johnson, A., Sack, A., "Assessing the value of sports facilities: The Importance of Noneconomic factors", Economic Development Quarterly 10(4), 369-381, 1996.
- [20] Kesley Gray, 1986
- [21] Laventhoe & Horwath, 1995
- [22] Lipsitz, G., "Sport stadia and urban development: a tale of three cities", Journal of Sport and Social Issues, n. 8, 1984.
- [23] "Louisiana Superdome/New Orleans Arena", Facilities Guide.
- [24] Markerink, H. J., Santini, A., "The Development of Stadiums as Center of Large Entertainment Areas. The

American Arena Case”, Symphony A, Emerging Issues in Management.

- [25] Mintzberg, 1979
- [26] Morrow, S., “Scottish Football: It’s a Funny Old Business”, Journal of Sports Economics, vol. 7 No. 1, 90-95, February 2006.
- [27] Mulrooney & Farmer, 1995
- [28] Olympiapark München, “The Book of the Park”
- [29] Papadakis M. Vasilis, Strategija preduzeca, 1997
- [30] Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov, 2002
- [31] Paramio, Juan Luis, Buraimo, B., “The Range and Relevance of Commercial Strategies in North American and European Stadia: The case of the Bernabeu and Old Trafford”, working paper.
- [32] Parc Olympique Québec, “Régie des Installations Olympiques”, rapport annuel, 2004.
- [33] Parc Olympique Québec, “Régie des Installations Olympiques”, rapport annuel, 2005.
- [34] Price Waterhouse Coopers, “Global Entertainment and Media Outlook 2005-2009”.
- [35] “Real Madrid Management Report”, 2003-2004.
- [36] Searle, G., “Uncertain Legacy: Sydney’s Olympic Stadiums”, European planning Studies, Vol. 10, No. 7, 2002.
- [37] Slacker, 1997
- [38] Stoner, Freeman, Gilbert, 1998
- [39] “Sydney Olympic Park News, April 2004, Issue 3.
- [40] “Sydney Olympic Park News, December 2004, Issue 5.
- [41] “Sydney Olympic Park News, August 2004, Issue 4.
- [42] “Sydney Olympic Park News, December 2005, Issue 6.

- [43] Sydney Olympic Park, "Development News", June 2006, Issue 1.
- [44] Sydney Olympic Park, "Sydney Olympic Park Authority Annual Report", 2002-2003.
- [45] Sydney Olympic Park, "Sydney Olympic Park Authority Annual Report", 2003-2004.
- [46] Sydney Olympic Park, "Sydney Olympic Park Authority Annual Report", 2004-2005.
- [47] Sydney Olympic Park, "Sydney Olympic Park Authority Annual Report", 2005-2006.
- [48] Sydney Olympic Park, "A living legacy for the people of Australia", 2006.
- [49] Thomson & Srickland, 1990
- [50] Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., Van Leeuwen, L., "Managing Sport Facilities and Major Events", Routledge, 2006.
- [51] Istraživački elektronski centar, Odsek za nauku o menadžmentu i tehnologiji. Ekonomski fakultet u Atini, Svetsko istraživanje mobilnih usluga za izdavanje podataka 2006.
- [52] Generalni sekretarijat Grčke nacionalne službe za statistiku, Istraživanje porodičnih obračuna 2004-2005, Troškovi razonode i kulture.

Izvori sa interneta

- [1] Olimpijski sportski centar Atine: www.oaka.com.gr
- [2] <http://olympicstudies.uab.es/lectures/web/pdf/cashman.pdf>
- [3] <http://www.business.nsw.gov.au/facts.asp?cid=309>

- [4] <http://www.vcn.bc.ca/ioc/download/Olympic%20Impact%20on%20Real%20Estate%20-%202001%20-%20Jones%20Lang%20LaSalle.pdf>
- [5] www.wi-fi.org
- [6] www.sydneyolympicpark.com.au
- [7] <http://www.olympiapark-muenchen.de/?L=1>
- [8] www.thecloud.net
- [9] www.wifiaccesslist.com/hotspots/wireless/c.asp?q=The+Cloud
- [10] www.wifinetnews.com
- [11] Madison Square Garden: www.thegarden.com
- [12] Louisiana Superdome: www.superdome.com
- [13] Santiago Bernabeu: www.santiago.bernabeu.com
- [14] Manchester United: www.manutd.com
- [53] Amsterdam Arena: www.amsterdamarena.nl

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati - specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKI.NET

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

Dostupni smo Vam 24h 365 dana u godini.

Za gotove verzije rada obratiti se na mail:

maturskiradovi.net@gmail.com

061/ 11-00-105

Seminarski, diplomski, maturski radovi, prevodi na engleski i eseji...