

Dr. MATO BARTOLUCI, redoviti profesor  
Fakultet za fizičku kulturu, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska  
*Faculty of Physical Education, University of Zagreb, Croatia*

## **PODUZETNIČKI PROGRAMI U SPORTU I TURIZMU**

UDK 338.48:796/799  
Primljeno: 23.04.1998.  
*Pregledni rad*

U cilju razvoja kvalitetne turističke ponude različiti segmenti turističke ponude mogu se uspješno razvijati primjenom određenih oblika poduzetništva. Proces poduzetništva u turizmu zasniva se na privatnom vlasništvu te na tržišnim i ekonomskim kriterijima.

U ovom radu su prikazani određeni programi poduzetništva u sportu i turizmu i to: tenis program te program golfa. Ovi programi pokazuju da poduzetništvo u sportu i turizmu može biti profitabilno ako ga vodi odgovarajući menadžment u turizmu, uz uvažavanje određenih ekonomskih kriterija.

Ključne riječi: turizam, sport, programi poduzetništva, menadžment

### **1. UVOD**

Turizam i sport su komplementarne društvene pojave. Poznato je da je sport jedan od važnih čimbenika turističkih migracija. Sve veći broj ljudi danas putuje diljem svijeta bilo kao aktivni sudionici sportskih natjecanja ili kao pratnja sportašima, kao publika ili kao rekreativci i sportaši koji sudjeluju u različitim sportskim aktivnostima. Sportaši se danas ubrajaju među najmasovnije korisnike turističkih usluga.

Da bi optimalno zadovoljili turističku potražnju, turistička poduzeća moraju svoje programe prilagoditi potrebama turista, koji su sve obasutiji ponudama konkurencije, stoga turistička ponuda ne može biti statička, već postojeće programe treba permanentno nadopunjavati novim elementima ponude. Jedan od načina obogaćivanja ponude su sportski programi u turizmu.

Iskustva u hrvatskom turizmu pokazuju da su se sportsko-rekreacijski centri razvijali u okviru ukupne turističke ponude turističkih destinacija i većih turističkih poduzeća. Takvi primjeri su posebno evidentni u Istri koja obiluje brojnim sportskim objektima i sadržajima na kopnu i moru ali su prisutni i u drugim turističkim područjima Hrvatske.

Proces tranzicije u Hrvatskoj doveo je do brojnih društveno-ekonomskih promjena posebno na području pretvorbe vlasništva. Kao posljedica tog procesa u turizmu su prisutni različiti oblici vlasništva: državno, mješovito, te posebno privatno vlasništvo. Privatno vlasništvo u turizmu ima poseban značaj, jer pruža brojne mogućnosti poduzetništva i to u gotovo svim segmentima turističke ponude.

Postojeći i novi sportsko-rekreacijski centri u turizmu dobivaju nove oblike vlasništva kao i novi način poslovanja. To su danas najčešće poduzetničko-profitni centri u privatnom vlasništvu ili iznajmljeni sportski centri privatnim poduzetnicima.

Da bi sportsko-rekreacijski centri mogli kvalitetno zadovoljiti potrebe turista, a istovremeno poslovati na principu profita, potrebno ih je materijalno, programski i organizacijski optimalno prilagoditi potrebama turista (korisnika).

U ovom smo radu prikazali dva karakteristična modela sporta koji se mogu uspješno razvijati putem poduzetništva u hrvatskom turizmu. To su:

- model poduzetništva sportsko-rekreacijskog centra na moru i
- model poduzetništva golfa u hrvatskom turizmu.

## 2. MODEL PODUZETNIŠTVA U TENISU<sup>1</sup>

### 2.1. Uvod

Tenis je, gledano mjerilima poduzetnika, jedan od najatraktivnijih i najzanimljivijih sportova. To je sport koji se danas igra cijelu godinu, što mu daje osobitu privlačnost za poduzetničke programe. Tržište teniske opreme je veliki potencijal za mnoge poduzetnike aktivnosti, kao što su: proizvodnja reketa, opreme za igrališta, gradnja igrališta, gradnja tenis dvorana, usluge servisa, prodaje sportske opreme, ugostiteljske usluge i dr.

Budućnost tenisa kod nas vidimo u dioničkoj pretvorbi klubova, privatnom vlasništvu ili dugoročnom najmu. Budući voditelji teniskih klubova bit će poduzetnici i menedžeri, a predviđa se da će veliki broj unajmljivača ili vlasnika biti treneri, koji su zainteresirani i stručno osposobljeni za vođenje takvih poslova.

S obzirom na popularnost tenisa i sve veći broj aktivnih sudionika u tenisu, moguće je prognozirati da će potražnja za tenisom neprestano rasti. Danas tu potražnju u Hrvatskoj nije moguće u cjelosti zadovoljiti osobito ne dvoranama za tenis koje postoje u Zagrebu i još nekim gradovima Hrvatske, ali ne zadovoljavaju niti približno ukupne potrebe. U turističkim mjestima Hrvatske danas postoji oko 2.000 otvorenih tenis terena, a gotovo niti jedna tenis dvorana. Upravo u tim područjima predviđa se izgradnja tenis dvorana.

---

<sup>1</sup> U pripremi ovog modela surađivali su V. Friščić, poznati teniski trener i R. Kisić, projektant tenis terena i dvorana.

Vrste teniskih objekata koji će se graditi u Hrvatskoj, prema našoj procjeni su sljedeće:

- dvorane - klasične, montažne, baloni,
- superluksuzni klubovi zatvorenog tipa,
- klubovi sa određenim tipovima klijenata (klub poslovnih ljudi, klub liječnika i sl.),
- public - courts - jeftinija igrališta za široku publiku.

Neka rješenja data su u ovom modelu.

## 2.2. Tehnološko-tehnički opis modela

### (1) Program djelatnosti

Program djelatnosti u ovom je modelu vezan uz sve mogućnosti igranja tenisa natjecatelja i rekreativaca tijekom cijele godine. Takve mogućnosti pruža tenis dvorana sa svim pratećim sadržajima.

Osim igranja tenisa, mogući su raznovrsni turniri u tenisu, tenis škole, natjecanja i sl. te brojni poduzetnički programi pratećih djelatnosti (trgovina, servis, ugostiteljstvo...). Koji će se sve programi provoditi ovisi o kvaliteti igrališta, broju terena, organizaciji i sl.

### (2) Opis sredstava

Najvažnija sredstva u ovom modelu su tenis dvorana sa 4 tenis igrališta i tenis igrališta na otvorenom prostoru. Unutar tenis dvorane mogu biti objekti i oprema za pružanje raznovrsnih usluga kao što su: fitnes, sauna, masaža, trgovina, ugostiteljstvo, saloni za uljepšavanje i sl. Kako je dvorana najvažniji i najskuplji dio ovog modela, potrebno ju je posebno opisati.

#### *Dvorana tip "Cabriolet" - SI*

Glavna karakteristika tzv. cabrio dvorane je u tome da se u njoj može igrati tenis 365 dana u godini. Da bi to bilo moguće, dvorana mora imati pomične stranice (bočne, čeonice ili kombinirano).

U takvoj dvorani može se igrati po zimi - sa zagrijavanjem, za toplih zimskih dana podizanjem sunčane strane dvorane, u proljeće i jesen kada padaju kiše ili puše neugodan vjetar, u ljeto preko cijelog dana i u vrijeme najvećih vrućina (cabrio - suncobran).

Iako su moguća različita tehnička rješenja, za potrebe ovog modela uzeta je u obzir tenis dvorana tipa "Cabriolet-SI".

### *(3) Razdoblje izvedbe modela*

Za ovaj model sve se pripreme radnje mogu izvesti za jednu godinu, ako je prethodno pribavljeno zemljište, sastavljena projektna dokumentacija za dvoranu, te ukoliko su osigurana financijska sredstva. Za dvoranu i vanjske terene potrebno je zemljište od cca 4000 m<sup>2</sup>. Vijek programa bit će najmanje 10 godina, a može biti i duži, ovisno o kakvoj se dvorani radi. U ovom modelu ukupni vijek programa iznosi 11 godina, od čega je prva godina vrijeme izvedbe, a od druge do 11 godine je tzv. "razdoblje proizvodnje".

### *(4) Nabava materijala, dijelova i ostalih materijalnih sredstava*

Prije stavljanja u funkciju tenis centra, bit će potrebno nabaviti određeni materijal, rekvizite i opremu za održavanje igrališta, pogonsku energiju i sl. Ova djelatnost ne zahtijeva visoke materijalne troškove.

### *(5) Potrebno osoblje*

Za ovaj model, ovisno o vrstama usluga tenis centra, potrebno je osigurati sljedeće osoblje:

- 1 menedžera (VSS)
- 4 učitelja tenisa (1 radni odnos, 3 po ugovoru)
- 1 KV djelatnika na održavanju
- 1 KV djelatnika (1 konobar, 1 prodavač)
- 1 čistačicu - NKV.

Prema potrebi moguće je angažirati i veći broj djelatnika, posebno po ugovoru.

### *6) Lokacija*

Model je lokacijski nezavisan, što znači da ga je moguće locirati u bilo kojem malo većem mjestu Hrvatske. Bilo bi ga uputno locirati u većim gradovima i turističkim mjestima Hrvatske. U tu bi se svrhu mogli koristiti postojeći tenis centri, posebno oni na moru, gdje već postoje stalni korisnici tenisa, koji bi mogli koristiti teniske usluge tijekom cijele godine.

### *7) Prihodi od prodaje*

Prihodi od prodaje utvrđeni su na temelju procjene potražnje različitih programa tenis centra, te na osnovu tržišnih cijena ovih usluga. Procjenjuje se da će prihodi biti jednaki u svim godinama.

### Prihodi od prodaje (u 000 DEM)

Usluge	2.g.	3.g.	4.g.	5.g.	6.g.	7.g.	8.g.	9.g.	10.g.	11.g.
1. natjecanja	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
2. turniri	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
3. škole tenisa	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
4. rekreacijski tenis	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5. ugostiteljstvo	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
6. trgovina i servis	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
7. ostalo	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
UKUPNO (1-8)	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271

### 5) Investicije u objekte i opremu

Za ovaj tenis centar potrebne su sljedeće investicije:

#### Investicije u objekte i opremu (u 000 DEM)

Vrsta sredstava	godina ulaganja	iznos	%
1. zemljište 4000 m <sup>2</sup>	-	-	-
2. dvorana za tenis (4 igrališta)	prva	360	53
3. tenis igrališta na otvorenom (4)	prva	120	18
4. ugostiteljski trakt 200 m <sup>2</sup>	prva	100	15
5. trgovina cca 100 m <sup>2</sup>	prva	50	7
6. oprema	prva	50	7
UKUPNO		680	100

Kod investicije nije uzeta u obzir nabavna cijena zemljišta, koja može biti vrlo različita, ovisno lokaciji i drugim uvjetima, kao niti kamate na uloženi kapital, što bi dakako trebalo uključiti u daljnjoj razradi ovog projekta.

### 9) Troškovi poslovanja

Troškovi poslovanja u ovom modelu predstavljaju troškove pružanja različitih usluga tenis centra. To su troškovi materijala za održavanje tenis terena, troškovi energije, troškovi ugostiteljske i trgovačke robe, bruto plaće djelatnika, troškovi financiranja, porez i dr.

Većina troškova pretežito je varijabilnog karaktera, što znači da njihova visina ovisi o intezitetu korištenja tenis centra. Procjenjuje se da su troškovi jednaki svake godine.

### Troškovi poslovanja (u 000 DEM)

Vrsta troškova	2.g.	3.g.	4.g.	5.g.	6.g.	7.g.	8.g.	9.g.	10.g.	11.g.
1. materijal	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2. energija	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
3. održavanje	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
4. ugostiteljstvo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
5. trgovina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6. amortizacija	20	20	20	20	20	20	-20	20	20	20
7. bruto plaće	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
8. porez	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
UKUPNO	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

#### 10) Investicije u kratkotrajnu imovinu

Prije početka prodaje usluga tenis centra potrebno je osigurati odgovarajuću kratkotrajnu imovinu, do prvog ciklusa naplate prihoda. Na temelju računskog postupka utvrđen je sljedeći iznos potrebne tekuće imovine (kratkotrajna imovina):

$$\text{Obs} = \frac{\text{TP} \times d}{360} = \frac{178.000 \times 45}{360} = 22.250 \text{ DEM}$$

pri čemu su:

Obs = investicije u kratkotrajnu imovinu u 1. godini

TP = troškovi poslovanja u 1. godini

d = broj dana do prve naplate prihoda od prodaje.

#### 11) Profitabilnost modela

Profitabilnost modela utvrđena je na temelju sljedećih elemenata:

- prihoda,
- investicija u dugotrajnu imovinu,
- investicija u kratkotrajnu imovinu,
- bruto plaća i poreza.

### Proračun profitabilnosti modela (u 000 DEM)

Stavka	1.g.	2.g.	3.g.	4.g.	5.g.	6.g.	7.g.	8.g.	9.g.	10.g.	11.g.
prihodi	-	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271
izdaci	680	200	178	178	178	178	178	178	178	178	178
dobit	-680	71	93	93	93	93	93	93	3	93	93

#### 12) Razdoblje povrata investicije

Pomoću metode razdoblja povrata investicije utvrđeno je vrijeme povrata uložених sredstava u ovu investiciju. Ulaganje u ovu investiciju vratilo bi se nakon 8

godina, što se može smatrati povoljnim s obzirom na ukupni ekonomski vijek projekta od 11 godina.

### Razdoblje povrata investicije (u 000 DEM)

red. br.	investicije		d o b i t		nepokrivene investicije
	godišnje	kumulativno	godišnje	kumulativno	
	1.	2.	3.	4.	5. (2-4)
1.	680	680	-	-	680
2.		680	71	71	609
3.		680	93	164	516
4.		680	93	257	423
5.		680	93	350	330
6.		680	93	443	237
7.		680	93	536	144
8.		680	93	629	51
9.		680	93	722	-42

### 3. MODEL PODUZETNIŠTVA: GOLF U HRVATSKOJ<sup>2</sup>

#### 3.1. Osnovne karakteristike golfa

Golf je sportska igra na otvorenom prostoru, s ciljem ubacivanja loptice u određenu rupu, pomoću posebnih štapova, sa što je moguće manjim brojem udaraca. Igralište čini prostrani, valoviti teren, ispresijecan šumarcima, potocima i jezercima, površine 20-60 ha, koji je podijeljen na 9 ili 18 dijelova, rupa. Svaka od tih rupa sastoji se od početka (teeing - ground), travnate čistine ili staze za igru (fairway), prepreka (hazard) i zelenila (green), na kome se nalazi jamica sa zastavicom. Dužina staza pojedinih rupa iznosi 100 do 600 metara, a svih 18 dijelova čini ukupno 5-7000 metara.

Današnji golf izravno potječe iz Škotske, gdje se igrao već u 12. i 13. stoljeću. Prva pravila golfa javljaju se 1754. godine u Edinburghu, kada se osniva prvi golf klub "Royal and Ancient Club of St. Andrews" (iz pokrajine Fife u Škotskoj). Taj klub djeluje i danas, te zajedno s Američkom golf federacijom određuje, izdaje i mijenja pravila igre u golfu.

Tijekom 16. stoljeća golf se širi po Britanskom otočju, a od 19. stoljeća razvija se i u drugim zemljama.

Golf je danas jedan od najrazvijenijih i najpopularnijih sportova u svijetu. Tijekom posljednjih 20-tak godina doživljava pravi bum. Nema imalo razvijene zemlje u svijetu u kojoj se u tom razdoblju broj terena i igrača nije višestruko povećao. Danas je golf postao jedan od najmasovnijih sportova u svijetu po broju registriranih igrača (preko 60 milijuna golfera koji igraju golf na oko 50 tisuća terena). Od toga prvog

<sup>2</sup> Prema radu D. Slamara: "Golf u Hrvatskoj", Golf savez Hrvatske, 1994.

svjetskoj golf zemlji - USA, pripada polovica. Japan ima oko 15 milijuna golfera i oko 2 tisuće terena. Kanada i Australija imaju po nekoliko milijuna golfera i nekoliko tisuća terena.

U Europi prednjači Velika Britanija sa 3 milijuna golfera i 3 tisuće terena. Slijede Švedska, Francuska i Njemačka sa po nekoliko stotina tisuća golfera i nekoliko stotina terena. Zatim slijede Španjolska, Portugal, Italija Švicarska, Nizozemska i Austrija. U gotovo svim zemljama broj terena i golfera se u posljednje vrijeme nekoliko puta povećao.

No, ni najmanje jedan teren koliko se u Europi dnevno otvori, nije dovoljan da pokrije oko tisuću novih golfera dnevno.

Golf predstavlja jednu od najprofitabilnijih djelatnosti u turizmu u razvijenim zemljama. Profitabilnost golfa ne proizlazi samo iz direktnih prihoda od korištenja terena nego i iz proizvodnje opreme, odjeće i obuće, turističkih golf aranžmana, amaterskih i profesionalnih turnira itd.

Golf u Hrvatskoj počeo se igrati između dva svjetska rata. Tako je na Brijunima početkom 20-tih godina izgrađeno jedno od najljepših i najvećih golf igrališta tadašnje Europe. Slijedećih 20 godina bilo je okupljalište europske i svjetske aristokracije i golf elite.

U Zagrebu je 1929. godine u Maksimiru otvoren golf teren s 9 rupa. Nakon II. svjetskog rata golf se u Hrvatskoj gasi, da bi se opet vratio 1990. godine. U srpnju 1992. godine šest hrvatskih golf klubova osnovali su Hrvatski golf savez, koji iste godine postaje punopravni član Europske golf federacije.

Zagrebački golferi uče, vježbaju i treniraju golf na dva relativno slabo uređena vježbališta (Driving Range), igraju uglavnom na terenima u Sloveniji, a odnedavno i na Brijunima.

U Sinju se gradi jedan golf teren, u Zagrebu je pripremljena izgradnja još jednog, a diljem Hrvatske u pripremi je još nekoliko projekata. S obzirom na sve veći interes i potrebe kako domaćih, tako i inozemnih korisnika golfa u Hrvatskoj, ovaj model mogao bi postati polazna osnova za razvoj golfa u Hrvatskoj.

## **3.2. Elementi poduzetničkog programa golfa**

### **3.2.1. Dugotrajna imovina golfa (stalna imovina)**

Bez konkretnog projekta teško je precizno utvrditi sva potrebna sredstva suvremenog golf centra. Ipak, navodimo ona najvažnija, a to su:

- golf teren
- klupski objekt



- objekti pratećih djelatnosti (ugostiteljski, trgovački, hotelski i drugi objekti i oprema)
- oprema golf centra
- ostali sportski i drugi objekti (tenis, fitness i sl.).

Od sve stalne imovine najvažniji i najskuplji je golf teren, pa ćemo ga ukratko opisati. Standardni golf teren od 18 rupa zahtijeva površinu od 50-60 ha. Poželjno je blago valovito zemljište, s dosta šume i vodenih prepreka: potoci, jezera i morske uvale. Sve je to moguće postići i umjetnim putem, no to poskupljuje projekt. Pored toga, uočuvani prirodni krajobraz, te atraktivni pogled (na planine, rijeke, jezera ili more), podižu kvalitetu terena, a time i veću posjećenost terena.

U svijetu se vrlo često grade i tereni s 9 rupa na površini od 25-30 ha. Također, u urbanim sredinama ili turističkim centrima, grade se i različiti oblici golf vježbališta (2-5 ha), s nekoliko rupa. Ti manji golf centri nastaju zbog nedostatnih zemljanih površina, ili mogu biti prva faza većih projekata.

Svaki golf teren mora obvezno posjedovati golf kuću, parking, te gospodarsku zgradu. Golf kuća mora sadržavati: bar restoran, svlačionice, spremišta golf opreme, golf trgovinu, servisnu radionicu golf opreme.

Lokacije moraju zadovoljiti još neke kriterije, ovisno o vrsti i kategoriji terena. Generalno, tereni trebaju biti smješteni u blizini većih urbanih ili turističkih centara. Moraju posjedovati odličnu prometnu povezanost (ceste, aerodromi, marine). Najmanje jedan hotel visoke kategorije (min. 4 zvjezdice) sa 150-200 kreveta mora biti na raspolaganju golferima. Poželjni su i ostali prateći sadržaji: tenis tereni, bazen, casino.

### **3.2.2. Razdoblje izvedbe modela**

Razdoblje izvedbe modela predstavlja vrijeme od početka investicija do početka korištenja modela. Nakon toga nastupa vrijeme korištenja modela.

Razdoblje izvedbe modela kod golfa trajati će 2-3 godine, u kojem vremenu treba pribaviti odgovarajuće zemljište riješiti komunalnu infrastrukturu, izgraditi golf teren i sve ostale objekte, kao i pribaviti odgovarajuću opremu. Nakon toga dolazi vrijeme korištenja, koje kod golfa iznosi 10-20 godina.

### **3.2.3. Potreba radna snaga**

Izgradnjom golf terena, javnog ili privatnog, javlja se potreba za zapošljavanjem stručnog kadra. U planiranju potrebne radne snage postoje velike razlike, ovisno o prirodi golfa, njegovoj rangiranosti, intezitetu korištenja, te potrebama za uvođenje i zapošljavanje sezonske radne snage. Minimalne potrebe golfa od 18 rupa su sljedeće:

1. Golf menadžer;
2. Administrativno-računovodstveni djelatnik;
3. Rukovoditelj održavanja terena (greenkeeper);
4. Starter - organizator igre golfa;
5. Nosači (caddie) (KV);
6. Radnik na vježbalištu (driving range);
7. Profesori i instruktori golfa sa PGA licencom (FFK, VI. I VII. st.);
8. Osoblje klupske kuće - ovisno o sadržajima ( barmeni, konobari, kuhari, garderobijeri, čistačice, maseri...).

Zaključno za golf od 18 rupa potrebno je od 15 do 25 zaposlenih osoba.

#### **3.2.4. Lokacija**

Kada je riječ o makrolokaciji golfa u Hrvatskoj, onda je moguće cijelo područje Hrvatske podijeliti na dva subpodručja:

- jadranski pojas i
- kontinentalne centre.

Jadranski pojas obuhvaća određene turističke regije: Istru, Kvarner, srednji Jadran i južni Jadran. Pod kontinentalnim centrima mislimo na veća urbana središta Hrvatske kao što su zagrebačka regija, varaždinska i osječka regija.

Realno je očekivati da će se u Hrvatskoj u slijedećih 20 godina izgraditi oko 10 golf igrališta. Primarne lokacije su u Istri, te Zagreb i okolica (uža i šira). Manje golf centre (9 rupa), bit će moguće graditi u cijeloj Hrvatskoj - u većim gradovima ili turističkim centrima.

### **3.3. Poslovna projekcija projekta**

Poslovna projekcija projekta prema korištenoj metodologiji obuhvaća: prihode od prodaje usluga, investicije u stalnu imovinu (dugotrajnu imovinu), troškove poslovanja, investicije u tekuću imovinu (kratkotrajnu imovinu), profitabilnost modela, razdoblje povrata investicije, te godišnju stopu prinosa investicije.

#### **3.3.1. Prihodi golfa**

U ovoj fazi izrade projekta teško je precizno odrediti realne prihode kroz cijeli ekonomski vijek korištenja, zbog nepoznavanja svih elemenata vezanih uz konkretni projekt golfa. Naime, golf centri bitno se razlikuju po svojoj veličini (9 ili 18 rupa), vrstama i broju ostalih objekata i sadržaja, prema lokaciji, prema ukupnoj visini ulaganja kapitala i dr. Zbog toga je u ovom modelu data samo globalna projekciju prihoda, ulaganja i troškova manjeg golf centra (9 rupa). Projekcija prihoda izvršena je na temelju planiranih vrsta usluga takvog golf centra i cijena usluga golfa u Sloveniji.

### Prihodi od prodaje (u 000 DEM)

Vijek	U s l u g a					UKUPNO
	članovi kluba	ostali korisnici	ugostiteljske usluge	hotelske usluge (150 ležaja x 280 dana x 60 DEM)	trgovina i ostalo	
1-3.	-	-	-	-	-	-
4.	2000	500	500	2520	500	6020
5.	2000	500	500	2520	500	6020
6.	2000	500	500	2520	500	6020
7.	2000	500	500	2520	500	6020
8.	2000	500	500	2520	500	6020
9.	2000	500	500	2520	500	6020
10.	2000	500	500	2520	500	6020
11.	2000	500	500	2520	500	6020
12.	2000	500	500	2520	500	6020
13.	2000	500	500	2520	500	6020
14.	2000	500	500	2520	500	6020
15.	2000	500	500	2520	500	6020

#### 3.3.2. Investicije u stalnu imovinu (dugotrajnu imovinu)

Projekt golfa je vrlo kompleksan projekt koji traži raznovrsnu strukturu i veliku vrijednost investicija. U ovom modelu nije uzeta nabavna cijena zemljišta, jer se ona značajno razlikuje prema konkretnim lokacijama. Uzeti su samo troškovi uređenja golf terena, kao i troškovi izgradnje i opremanja svih objekata.

#### Investicije u dugotrajnu imovinu

Vrsta osnovnih sredstava	godina ulaganja	iznos u DEM
1. infrastruktura	1.	1.000.000
2. golf tereni	2.	4.000.000
3. klupski objekti	3.	1.000.000
4. gospodarski objekti	3.	500.000
5. oprema objekata	3.	1.500.000
6. golf hotel (200 ležaja)	3.	4.000.000
7. ostalo	3.	500.000
UKUPNO	-	12.500.000

### 3.3.3. Troškovi poslovanja

Troškovi poslovanja u ovom modelu nastaju od 3. godine, kada sadržaji golfa budu u funkciji. To su troškovi sirovina i materijala za snabdijevanje svih djelatnosti, troškovi energije, usluga i razni drugi materijalni troškovi, troškovi amortizacije, troškovi radne snage, troškovi financiranja, te porezi. U ovom modelu su procijenjeni slijedeći troškovi.

#### Troškovi poslovanja (u 000 DEM)

God.	Troškovi								UKUPNI TROŠKOVI
	sirov. i mater.	ener- gija	održa- vanje	usluge	ostali mat. trošk.	amorti- zacija	radna snaga	troš. finan- ciranja	
1-3.	-	-	-	-	-	-	200	100	300
4.	1600	500	800	400	100	600	300	100	4400
5.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
6.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
7.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
8.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
9.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
10.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
11.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
12.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
13.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
14.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500
15.	1600	500	800	400	100	600	400	100	4500

### 3.3.4. Investicije u tekuću imovinu (kratkotrajnu imovinu)

Prije stavljanja u funkciju sadržaja golf centra biti će potrebno osigurati odgovarajuća tekuća imovina do prvog ciklusa naplate prihoda. Na temelju računskog postupka utvrđen je slijedeći iznos potrebne tekuće imovine:

Obs =  $TP \times d : 36 = 3.400,00 \times 30 : 360 = 283.333$  DEM, gdje su

Obs = investicije u tekuću imovinu u 1. godini

TP = materijalni troškovi poslovanja u 1. godini

d = broj dana do prve naplate prihoda od prodaje.

### 3.3.5. Proračun profitabilnosti projekta

Profitabilnost ovog modela utvrđena je na temelju slijedećih elemenata:

- prihoda,
- investicija u stalnu imovinu
- investicija u tekuću imovinu
- materijalnih i drugih troškova poslovanja.

### Proračun profitabilnosti modela (u 000 DEM)

godina vijeka	Stavka						DOBIT
	1. Prihodi	2. Izdaci	2.1. Investicije	2.1.1. Stalna imovina	2.1.2. Tekuća imovina	2.2. Materijalni troškovi	
1.	-	6000	6000	6000	-	-	- 6000
2.	-	6000	6000	6000	-	-	- 6000
3.	-	1083	783	500	283	300	- 1083
4.	6020	4400	-	-	-	4400	1620
5.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
6.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
7.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
8.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
9.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
10.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
11.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
12.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
13.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
14.	6020	4500	-	-	-	4500	1520
15.	6020	4500	-	-	-	4500	1520

#### 3.3.6. Razdoblje povrata investicije

Na temelju metode razdoblja povrata investicije utvrđeno je vrijeme povrata uloženog kapitala, uzimajući u obzir cijeli ekonomski vijek projekta. Iz proračuna je vidljivo da se ulaganje u ovu investiciju može vratiti za 12 godina ekonomskog vijeka projekta, što je kraće razdoblje u odnosu na ukupni ekonomski vijek investicije. S tog stajališta ovaj model može biti prihvatljiv za poduzetnike.

#### Razdoblje povrata investicije

godina vijeka	investicije		dobit		nepokrivene investicije
	godišnje	kumulativno	godišnje	kumulativno	
0	1	2	3	4	5
1.	6.000	6000	-	-	6000
2.	6.000	12000	-	-	12000
3.	783	12783	-	-	13083
4.	-	12783	1620	1620	11463
5.	-	12783	1520	3140	9643
6.	-	12783	1520	4660	8123
7.	-	12783	1520	6180	6603
8.	-	12783	1520	7700	5083
9.	-	12783	1520	9220	3563
10.	-	12783	1520	10740	2043
11.	-	12783	1520	12260	523
12.	-	12783	1520	13780	-997
13.	-	12783	1520	15300	-2517
14.	-	12783	1520	16820	-4037
15.	-	12783	1520	18340	5557

#### 4. ZAKLJUČAK

Na temelju spoznaja do kojih se došlo u ovom radu, moguće je zaključiti da je poduzetništvo izuzetno pogodan način razvitka različitih djelatnosti, pa i sporta u turizmu.

Naime, koncepcija poduzetništva zasniva se na privatnom kapitalu, koji je vrlo efikasan u ostvarivanju ekonomskih učinaka. Na temelju takvog koncepta poduzetništva razrađeni su modeli poduzetništva i to model sportsko-rekreacijskog centra, te model golfa u hrvatskom turizmu.

Posebno je važno istaknuti zaključak da se sport u turizmu ne može razvijati bez prethodno utvrđene ekonomske osnove. Naime, ekonomska analiza ovih modela poduzetništva pokazuje sve bitne elemente koji su odlučujući za poduzetnike: investicijski iznos, projekciju prihoda, troškove poslovanja, dobitak, profitabilnost projekta, te vrijeme povrata kapitala. Bez tih elemenata poduzetnici ne mogu donositi kvalitetne poslovne odluke niti u jednoj djelatnosti, pa niti kod investicija u sport i turizam.

U radu su prikazana samo dva modela poduzetništva sporta u turizmu. Dakako, sport pruža i brojne druge mogućnosti poduzetništva u turizmu i to kako natjecateljski sport, tako i rekreacijski sport. Po istoj metodologiji moguće je valorizirati gotovo sve sportske programe koji se zasnivaju na koncepciji poduzetništva u turizmu.

#### LITERATURA

1. D. Alfier: Turizam, izbor radova, Institut za turizam, Zagreb, 1994.
2. M. Bartoluci i suradnici: Management i poduzetništvo u sportu i fitnessu. FFK, DSSV, ZV, Zagreb, 1996.
3. M. Bartoluci: Role of Sport and Recreation in the Development of Croatia Tourism. Tourism and Hospitality Management 2 Wien, Opatija, 1995.
4. M. Bartoluci: Ekonomika i menedžment sporta, HAZU, FFK, Zagreb, 1997.
5. M. Bartoluci, N.Čavlek i sur.: Turizam i sport, FFK, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1998.
6. J. Bendeković, T.Brozović: Metodološki napatuk za izradu programa poduzetništva. Ekonomski institut, Zagreb, 1992. (rad je napisan za potrebe Hrvatskog poduzetnika).
7. W. Freuer: Sport-Marketing. Forkel Verlag, Wiesbaden, 1991.
8. Dieter Hebestreit: Touristik Marketing, Berlin, Verlag, 1992.
9. Z. Lovrić, M.Bartoluci: Osnove i mogućnosti poduzetništva u sportu. FFK, Mentorex, Zagreb, 1991.
10. M. Relac, M.Bartoluci: Turizam i sportska rekreacija Informator, Zagreb, 1987.
11. J. Senečić, B.Vukonić: Marketing u turizmu. Školska knjiga, Zagreb, 1993.
12. D. Slamar: Golf u Hrvatskoj, studija Golf saveza Hrvatske, Zagreb, 1994.
13. I. Vaić i sur.: Management i poduzetništvo. Mladost CP Zagreb, 1994.

## Summary

### **ENTERPRENEURSHIP PROGRAMS IN SPORT AND TOURISM**

In order to develop the quality of tourism offer, various segments of the tourism offer can be successfully developed by applying particular types of entrepreneurship.

The process of entrepreneurship in tourism is based on private property, market and economic criteria.

This paper comprises particular entrepreneurship programs in sport and tourism: the program of tennis-center and golf-program. These programs show that entrepreneurship in sport and tourism can be profitable if conducted by appropriate management, and if certain economic criteria would be taken into consideration.

**Key words:** tourism, sport, entrepreneurship programs, management