

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ СПОРТА И ФИЗИЧКОГ ВАСПИТАЊА
МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ

СТРАТЕГИЈА КАО ЧИНИЛАЦ УСПЕШНОГ ПОСЛОВАЊА
ФИТНЕС ЦЕНТРА ЕЛЕМЕНТ – СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Мастер рад

Студент:

Ненад Модић

Ментор:

др **Марко Ћосић**, доцент

Београд, 2022

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ СПОРТА И ФИЗИЧКОГ ВАСПИТАЊА
МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ

СТРАТЕГИЈА КАО ЧИНИЛАЦ УСПЕШНОГ ПОСЛОВАЊА
ФИТНЕС ЦЕНТРА ЕЛЕМЕНТ – СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Мастер рад

Студент:

Ненад Модић

Ментор:

др **Марко Ћосић**, доцент

Чланови комисије:

др **Станимир Стојиљковић**, ред. проф.

др **Горан Пребег**, ван. проф.

Београд, 2022

САЖЕТАК

Као феномен новог доба стратегијски менаџмент је неопходан управљачки инструмент за вођење бизниса нарочито у условима изражених турбуленција и непредвидивих промена које су карактеристичне за савремени привредни и друштвени живот (Јокић и сар., 2010).

Свака организација своје активности планира и спроводи у комуникацији са пословним окружењем. Фактори који делују у унутрашњем и спољашњем окружењу утичу на процес доношења пословних одлука и формулисања и имплементације стратегија организације. Да би менаџмент организације могао да се бави предвиђањем и одређивањем циљева, а све у функцији формулисања стратегије, потребно је извршити анализу окружења у коме послује и анализу ресурса којим располаже.

Фитнес центар Елемент почиње званично са радом 1. јануара 2013. године променом власничке структуре до тада не баш у потпуности развијеног фитнес клуба, чији се власници нису најбоље снашли у годинама које су биле иза њих. На самом почетку свог рада, био је једини фитнес клуб специјализован искључиво за припаднице женског пола. Идеја о реализацији таквог пројекта настала је као резултат анализе тржишта и окружења коме је такав простор био преко потребан. Наиме, фитнес центри су и раније постојали, али имајући у виду структуру њихових клијената који су углавном били мушке популације са понеком девојком или женом, опремљеност истих је била прилагођена потребама мушкараца са веома малим бројем справа и реквизита које у току својих тренинга користе припаднице женске популације. Такође, амбијент у таквим центрима је био јако неприступачан женама које би дошле са одређеним циљем и неким физичким недостатком који су желеле да тренингом уклоне.

Стратегије пословања фитнес центра Елемент у периоду од 1.1.2013. године, па све до тренутка писања овог рада су се мењале у складу са утицајима спољашњег окружења као и постављању жељених циљева менаџмента. Нова ера фитнес индустрије на територији града Београда, почиње крајем 2015. године и карактерише је појава великог броја новостворених фитнес објеката који су повећали конкуренцију и отворили нову димензију фитнеса која је подразумевала прегршт нових групних фитнес програма као и могућност коришћења истих, локале великих квадратура на ексклузивним и приступачним локацијама опремљене најсавременијим реквизитима и машинама. Тај нови тренд у фитнесу је приморао и менаџмент фитнес центра Елемент да предвиди даљи ток пословања, да редефинише

стратегијске циљеве и промени дотадашњу стратегију пословања, којом би покушао да од тадашње базе клијената, која је у будућем периоду (по предвиђању) имала тенденцију пада, формира језгро и понуди неки нови ниво услуге, који би са једне стране био финансијски приступачан, а са друге одржао позитиван пословни биланс стечен у претходним годинама пословања.

Нови програм вежбања који је ушао у понуду фитнес центра Елемент, а који је био резултат добро одрађене анализе претходног пословања и потреба дотадашњих чланица, је био вођени тренинг који је подразумевао такозвани полуиндивидуални рад. Останак на старом тржишту, али са новим производом, омогућен је најбољим односом цене и квалитета за велики број клијенткиња које нису имале могућности да финансијски приуште себи програм индивидуалних тренинга, а желеле да тренирају у контролисаним условима и уз присуство и савете тренера.

Стратегија пословања коју је менаџмент фитнес центра Елемент применио у периоду велике експанзије фитнес индустрије у Србији и појаве велике конкуренције на тржишту, може се рећи дала праве резултате и успела да одржи ниво позитивног пословног биланса.

Кључне речи: стратегија, менаџмент, анализа, окружење, фитнес, циљеви, конкуренција

SUMMARY

As a phenomenon of the new age, strategic management is a necessary management instrument for running a business, especially in conditions of pronounced turbulence and unpredictable changes that are characteristic of modern economic and social life.

Each organization plans and implements its activities in communication with the business environment. Factors operating in the internal and external environment influence the process of making business decisions and, in that sense, formulating and implementing the organization's strategies. In order for the management of the organization to be able to deal with anticipation and determination of goals, all in the function of formulating a strategy, it is necessary to perform an analysis of the environment in which it operates and an analysis of the resources at its disposal.

Fitness center Element, officially starts working on January 1, 2013, by changing the ownership structure of the hitherto not fully developed fitness club, whose owners did not do well in the years that were behind them. At the very beginning of its work, it was the only fitness club specialized exclusively for women. The idea of realizing such a project arose as a result of the analysis of the market and the environment that needed such space. Namely, fitness centers have existed before, but considering the structure of their clients, which were mostly male population with some girls or women, their equipment was adapted to men. Also, the ambience in such centers was very inaccessible to women who would come with a certain goal and some physical defect that they wanted to remove with training.

The business strategies of the fitness center Element in the period from January 1, 2013 until the moment of writing this paper have changed in accordance with the influences of the external environment as well as setting the desired goals of management. A new era of fitness industry in the city of Belgrade, begins in late 2015 and is characterized by the emergence of a large number of newly opened fitness facilities that increased competition and opened a new dimension of fitness that included a handful of new group fitness programs and the possibility of using them, exclusive and accessible locations equipped with the most modern props and machines. This new trend in fitness forced the management of the fitness center Element to anticipate the further course of business and to redefine strategic goals and change the previous business strategy, which would try to form a core from the then customer base, which in the future (predicted) tended to fall, and offer a new level of service, which would be financially affordable on the one hand, and maintain a positive business balance on the other years of business.

The new exercise program that entered the offer of the fitness center Element, and which was the result of a well-done analysis of the needs of previous members, was a guided training that included the so-called semi-individual work. It represented the best price-quality ratio for a large number of clients who did not have the opportunity to afford a program of individual training, and wanted to train in controlled conditions and with the presence and advice of trainers.

The business strategy applied by the management of the fitness center Element during the period of great expansion of the fitness industry in Serbia and the appearance of great competition on the market, can be said to have given real results and managed to maintain a positive business balance.

Keywords: strategy, management, analysis, environment, fitness, goals, competition

САДРЖАЈ

1. УВОД.....	1
2. ДЕФИНИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ И МЕНАЏМЕНТА	3
3. СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ.....	6
3.1. Значај стратегијског менаџмента.....	6
4. УНУТРАШЊЕ И СПОЉАШЊЕ ОКРУЖЕЊЕ	8
5. ВРСТЕ СТРАТЕГИЈА	10
5.1. Остале стратегије.....	12
6. ФИТНЕС ИНДУСТРИЈА У СРБИЈИ.....	15
6.1. Групни фитнес	15
6.2. Персонални фитнес	16
6.3. Кадрови и обученост.....	17
7. О ФИТНЕС ЦЕНТРУ ЕЛЕМЕНТ.....	18
7.1. Програми фитнес центра Елемент.....	19
7.2. Добављачи.....	20
7.3. Цене	20
8. АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА ФИТНЕС ЦЕНТРА ЕЛЕМЕНТ	21
9. СТРАТЕГИЈЕ ПОСЛОВАЊА ФИТНЕС ЦЕНТРА ЕЛЕМЕНТ	23
10. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА ФИТНЕС ЦЕНТРА ЕЛЕМЕНТ	26
10.1. Расходи.....	26
10.2. Финансијска анализа фитнес центра Елемент.....	26
11. ЗАКЉУЧАК.....	29
ЛИТЕРАТУРА.....	30

1. УВОД

Као последица савременог начина живота који прати брз темпо живљења, недостатак слободног времена, лоша исхрана, стрес и недовољна физичка активност, јавља се и све више здравствених проблема попут артритиса, дијабетеса, гојазности, болести срца и крвних судова, болести зависности итд. Предуслов за очување здравља поред правилне и разноврсне исхране је и редовна физичка активност која ће направити одређени баланс и смањити негативан утицај времена проведеног у лежећем и седећем положају.

Наиме, са све већим бројем становника у градовима и све мањим садржајима за рекреацију, фитнес центри се намећу као идеално решење за задовољење потреба за бављењем физичком активношћу. Фитнес центри нису новина када је реч о субјектима који обављају спортску делатност, све су присутнији и у последњих пет година у Србији се бележи рапидни раст броја новоотворених објеката. Као последица ових тенденција долази до појаве све веће конкурентности међу фитнес центрима која се пре свега изражава кроз пословну политику у области пружања све ширег спектра услуга у оквиру обављања основне делатности. Такође, треба нагласити да фитнес центри у све већој мери показују висок степен иновативности и флексибилности у пословању. Имајући то у виду, све је већа важност и значај одговарајуће стратегије и стратешких циљева који су предуслов за успешно пословање. Оно што представља главну преокупацију, то је способност да се предвиди, односно уреди сваки могући сегмент који се односи на елементе стратегије и менаџмента предузимањем различитих корака да би се дошло до жељеног циља кроз анализу, планирање, организовање, вођење и контролу.

Рад приказује начин управљања фитнес центром на конкретном примеру фитнес центра Елемент, односно важност одабира оптималних стратегија, као основе ефикасног коришћења ресурса организације. Циљ рада је приказати како су новонастајуће околности, пре свега развој фитнес индустрије и увећање броја новоотворених фитнес објеката, утицале на мењање стратегија вођења фитнес центра Елемент.

Сврха свега наведеног је одржање позитивног пословног биланса, односно да се кроз студију случаја фитнес центра Елемент, прикаже стратегија, као планска одлука и важан чинилац успешног пословања.

Анализа пословања фитнес центра Елемент обухвата период од 2013. до 2020. године. Временска одредница започиње са 2013. годином када је дошло до промене у власничкој

структури и од тог периода фитнес центар отпочиње са посебним стратегијама пословања које су се кроз године мењале у складу са тржиштем и спољашњим окружењем. С друге стране, 2020. година сматра се прекретницом изазваном Ковид 19 пандемијом.

Са наведеним у вези, анализа која настоји да се спроведе тежи дескриптивном и аргументима поткрепљеном објашњењу да је примењена стратегија пословања, која се делимично огледа у преоријентацији постојећих чланова и едукацији истих о здравом начину живота и квалитетном и добро програмираном тренингу, успела да подигне свест код чланица фитнес центра Елемент да схвате да је присуство тренера у току тренинга јако битан фактор за остварење зацртаних циљева.

2. ДЕФИНИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ И МЕНАЏМЕНТА

Појам „стратегија“ се све чешће може чути у свакодневном говору, како у свету тако и код нас. Користи се углавном да би се представио неки акциони план чија је сврха остваривање зацртаних циљева. Реч стратегија је позајмљена из војног речника, а потиче од грчке речи „стратегос“ - генерал, војсковођа и ушла је у употребу током XVIII века, када је посматрана у свом ужем смислу као „вештина генерала“ - вештина распоређивања трупа. Средином XX века реч стратегија почиње да се користи у теорији и пракси предузетничког менаџмента (Јокић и сар., 2010).

Стратегија представља одлуку водећих људи једне организације у ком правцу развоја ће она ићи како би се достигли жељени циљеви. На том путу често долази до промена у организационој структури које су изазване променама у спољашњем окружењу које директно утиче на реализацију дефинисаних циљева.

По Чендлеру, стратегија је начин одређивања базичних дугорочних циљева компаније, усвајање праваца његовог развоја и алокација ресурса неопходних да се постављени циљеви остваре (Џанковић-Јеребичанин, 2014). По Ансофу, стратегија је менаџерски инструмент којим се обезбеђује заједничка нит, а у пракси операционализује као сет правила са којима се, с једне стране, дефинише начин успостављања односа са екстерним окружењем (шта и како производити, коме и где продати, како стећи конкурентску предност), а са друге стране, одређује начин на који се успостављају интерни односи и процеси (Џанковић-Јеребичанин, 2014).

Приликом избора стратегије организације врше избор између више алтернатива као путева за одлучивање о томе како ће се наставити стратешка конкурентност. Наиме различити теоретичари дају своје виђење стратегије. Према Портеру стратегија представља стварање јединственог положаја кроз различити скуп активности (Марјановић, Михаиловић и Спасић, 2007). Минтзберг дефинише стратегију као намере које су формулисане од стране централног руководства и подржане формалним контролама не би ли се осигурала њихова примена у окружењу које је могуће контролисати (Марјановић и сар., 2007).

Без обзира на различита дефинисања стратегије, могу се прецизирати њене основне карактеристике:

1. Стратегија представља интерактивну везу између организације и средине, која се плански обликује да би се потенцирале предности и минимизирале слабости

организације, као и да би се користиле шансе и избегавале опасности које креира окружење.

2. Стратегија је усмерена на остваривање циљева, а циљевима се конкретизује сама мисија.
3. Основни елементи стратегије су: избор подручја пословне активности, креирање конкурентске предности, алокација ресурса (финансијских, кадровских) на изабране правце акције.
4. Стратегија и њене компоненте присутне су на свим нивоима организационе структуре, при чему, спуштајући се од виших ка нижим нивоима, стратегија мења садржину и карактер - стратегије вишег нивоа су циљеви стратегија нижег нивоа - Ансоф-ов принцип примењивости циљева и стратегија (Ивановић, 2007).

Менаџмент представља процес једне организације којим се планирањем, организовањем, вођењем и контролом уз помоћ запослених и свих расположивих ресурса ефикасно и ефективно остварују дефинисани циљеви. Ефективност представља избор оптималних циљева и тежња да се они у што већој мери остваре, а ефикасност представља услов да се зацртани циљеви у што већој мери реализују уз употребу најмањег нивоа расположивих ресурса. Задатак менаџмента је да успостави баланс и одабере најбољу комбинацију коришћења ресурса за остварење циљева организације, а успостављање равнотеже између ефективности и ефикасности чини идеалну форму менаџерске активности.

По мишљењима разних аутора, менаџмент може да се дефинише на различите начине. Према Сиску (Томић, 2007) менаџмент представља координацију свих ресурса кроз процес планирања, организовања, вођења и контроле који омогућавају реализацију дефинисаних циљева. Према Креитнеру (Томић, 2007), то је процес рада с људима да би се на ефективан начин реализовали циљеви организације уз помоћ ефикасног коришћења ресурса у условима променљивог окружења. Према Масијеу и Догласу је процес којим кооперативна група усмерава рад других према заједничким циљевима (Томић, 2007).

Према Томићу (Томић, 2007), менаџмент једне организације може се поделити на три нивоа и креће се у следећем правцу:

1. Врхунски ниво менаџмента (топ менаџери) који обавља улоге које су везане за планирање, кадровску политику и контролу, а поседује највиша концептуална знања.

2. Функционални ниво менаџмента који се највише бави организовањем и руковођењем, а мора да поседује и највиша техничка и друга знања којима се успостављају међуљудски односи.
3. Оперативни ниво менаџмента чији су менаџери опредељени на оперативно извршење планова, руковођење, делом на организовање и контролу, а највише морају да поседују техничка и знања потребна за успостављање међуљудских односа.

3. СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ

Као феномен новог доба стратегијски менаџмент је неопходан управљачки инструменат за вођење бизниса нарочито у условима изражених турбуленција и непредвидивих промена које су карактеристичне за савремени привредни и друштвени живот (Јокић и сар., 2010). Стратегијски менаџмент представља један од најчешћих приступа у савременом и модерном пословању. Он подразумева одређивање јасно дефинисаних циљева и развој стратегије којом ће се они реализовати. Један од главних задатака стратегијског менаџмента је прилагођавање променама и изазовима окружења који директно утичу на само пословање организације. То, практично, значи да стратегијски менаџмент има за основни циљ да омогући организацији да рационално и правовремено реагује на промене у окружењу у коме развија своју вишеструку активност. С друге стране, задатак топ менаџера је да пре свега управљају стратегијским планирањем, што значи да је стратегијски менаџмент такав приступ управљања у коме се одлуке доносе на врху пирамиде руководства организације. Овај елемент директно утиче на највише руководиоце којима је стратегијски менаџмент „делегиран“ као основна садржина посла, и то да преко њега обезбеде реализацију постављених циљева организације (Јокић и сар., 2010).

3.1. Значај стратегијског менаџмента

Стратегијски менаџмент је важан део сваке организације, спада пре свега у домен топ менаџмента, јер захтева познавање читаве организације као и односа са окружењем. Одлуке топ менаџмента имају дугорочне последице за напредак и успех организације као и визију стратешких промена.

Основне три компоненте процеса стратегијског менаџмента по Џонсону и Шулсу су (Томић, 2007):

1. Стратегијска анализа - усмерена је на окружење, односно тачно исказује резултате аналитичког процеса одређивањем квалитета и квантитета организацијских снага и слабости, укључујући претње и шансе које долазе из спољашњег окружења.
2. Стратегијски избор који подразумева три фазе: генерисање различитих стратегијских опција, оцењивање стратегијских опција и избор одговарајућих стратегија.
3. Спровођење стратегије подразумева планирање ресурса које улаже организација у достизање својих циљева на основу изабране стратегије, дизајнирање структуре

организације према постављеним циљевима и стратегијама достизања циљева и одабир људи и система по којима ће они радити.

У фокусу стратегијског менаџмента је међусобни однос предузећа и окружења, њиме се дефинише профитни потенцијал који се претвара у стварни ток реализације стратегијских циљева. Стратегијски менаџмент у први план истиче способност организације да обезбеди максимизирање предности, а да уједно ризике смањи на најмању меру користећи дате шансе и вешто избегавајући тржишне замке. При том, акценат се ставља на карактер окружења и стратегијску визију водећег тима организације, да ефективно и ефикасно обезбеди оптимално пословање исте. У том смислу постављају се одређена питања на која је нужно дати адекватан одговор, у смислу сагледавања и схватања опасности које вребају из окружења и дефинишући и поимајући сопствене могућности: одређивање циљева, анализа услуга, као и тржишта за бизнис, где и како обезбедити конкурентску предност, коју стратегију изабрати за остварење циљева и побољшање шанси организације.

4. УНУТРАШЊЕ И СПОЉАШЊЕ ОКРУЖЕЊЕ

Свака организација своје активности планира и спроводи у комуникацији са пословним окружењем. Унутрашње пословно окружење смештено је унутар организације, док је спољашње окружење смештено изван ње, на тржишту. Фактори који делују у унутрашњем и спољашњем окружењу утичу на процес доношења пословних одлука и формулисања и имплементације стратегија организације. Анализа окружења представља процес надгледања, контроле и праћења трендова, како би се идентификовале садашње и будуће шансе и претње, које утичу на организацију да формулише и остварује циљеве пословања. Разлози за спровођење анализе спољашњег окружења организације су бројни. Пре свега, не постоји гаранција успеха једне организације, због чега је јако битно да она континуирано прати догађаје, али и антиципира њихов настанак у будућности. Неопходност препознавања промена и благовремено реаговање на њих, кључно је за опстанак организације на тржишту. Организација такође мора да подједнако прати и догађаје како у понуди тако и у потражњи. Промене у структури потражње, као и промене захтева купаца и потрошача, директно утичу на пословне резултате организације (Станковић и Ђоковић, 2019).

Да би менаџмент организације могао да се бави предвиђањем и одређивањем циљева, а све у функцији формулисања стратегије, потребно је извршити анализу окружења у коме послује и анализу ресурса којим располаже.

С тим у вези, ова фаза стратегијског менаџмента заснована је на СВОТ (*SWOT*) анализи, која обухвата анализу шанси и претњи које долазе из окружења, и анализу снага и слабости саме организације (њених ресурса). Окружење може бити повољно и неповољно, али је најчешће састављено од различитих чинилаца који удружени делују и чине да оно најчешће отвара одређене могућности које менаџмент мора да препозна. Повољним окружењем се сматра окружење које нуди више шанси него претњи и у коме је лако предвидети дешавања, а неповољним окружењем се сматра окружење у коме су претње преовладајуће и у коме је тешко предвидети дешавања (Марјановић, Михаиловић и Спасић, 2007).

Своје дугорочне, стратегијске одлуке, организације доносе под утицајем бројних фактора спољашњег окружења, међу којима су економски догађаји на тржишту, демографске промене, друштвене вредности и животни стил потрошача, бројни политички фактори и

промене политичке стабилности, као и утицај брзих технолошких промена (*Gamble & Thompson, 2011*).

Анализа унутрашњег окружења, као фаза стратегијског истраживања, обухвата анализу и предвиђање, пре свега ресурса организације, међу којима су маркетинг, финансије, производни портфолио, технологија, кадрови, имиџ и други, како би се могле дефинисати снаге и слабости. Значај анализе унутрашњег окружења је пре свега у томе да организација идентификује улогу својих ресурса у развијању својих способности, а затим и конкурентске предности на тржишту. Конкурентску предност није могуће правилно развијати уколико организација није утврдила чиме располаже, и колико ефикасно и ефективно то може да употреби у грађењу своје будуће позиције на тржишту (Станковић и Ђоковић, 2019).

Ресурси организације (описљиви и неописљиви), способности запослених и кључне компетентности су основа за развијање конкурентске предности на тржишту. Под ресурсима се подразумева широк спектар средстава којима једна организација располаже, од физичке имовине, преко финансијских ресурса, до запослених, њихових идеја и знања. Ресурси се могу поделити на описљиве и неописљиве. У групу описљивих ресурса убрајају се она средства која се могу посматрати и квантификовати. Ту, пре свега, спадају пословни објекти, опрема, финансијски ресурси, организациона структура, као и технолошки ресурси и заштитни знак. У неописљиве ресурсе убраја се она имовина која је током времена уграђена у историјат, имиџ и пословну филозофију организације, људе, њихово знање, способности, технике рада, пословне концепте итд. Неописљиве ресурсе организације, конкуренти тешко успевају да копирају како би применили у свом пословању (Станковић и Ђоковић, 2019).

5. ВРСТЕ СТРАТЕГИЈА

Процес формулисања стратегије подразумева планирање и доношење одлука које омогућавају остваривање естаблираних циљева организације. При смишљању и формулисању стратегије потребно је обезбедити да она (Цанковић-Јеребичанин, 2014):

- Одговара ресурсним потенцијалима организације;
- Обезбеђује конкурентску предност;
- Омогућава капитализацију предности кроз прихватање производа и услуга од стране довољно велике и економски јаке групе потрошача.

Два су основна прилаза формулисању корпоративне стратегије: прилаз базиран на вредностима и портфолио прилаз. Вредносно базиране стратегије обезбеђују опште оквире и упутства на којима се заснивају пословне и функционалне стратегије, као њихова конкретизација у пословним јединицама и функционалним подручјима (маркетинг, финансије, истраживање и развој, итд.). Успешна примена ове стратегије подразумева постојање консензуса између чланова организације.

Портфолио стратегија се тиче микса стратегијских пословних јединица (СПЈ) и линија производа који заједно делују у циљу обезбеђења синергијских ефеката и конкурентских предности, тј. портфолио стратегија даје одговор на питање којим ће се активностима организација бавити. Најпознатији пример портфолио прилаза је БЦГ (*BCG*) матрица развијена од стране консултантске фирме *Boston Consulting Group* почетком седамдесетих година прошлог века и која користи комбинацију два фактора: стопа раста тржишта и тржишно учешће. Коришћење само два фактора у анализи, чини ову матрицу недовољно поузданом, па се у портфолио анализи убрзо развијају концепти мултифакторских матрица. Портфолио концепт служи као инструмент ситуационе анализе и као инструмент избора стратегије организације, односно СПЈ. По овом концепту, приход производа или СПЈ зависи од:

- Усаглашености производа, односно посла са тржишним сегментом
- Стопе раста тржишта



Слика1 Портфолио матрица BCG

(Извор:<https://www.google.rs/search?hs=nxp&q=bcg+matrica+šema&tbm=isch>; преузето 21.07.2021)

Матрикс је састављен од четири поља. Основне стратегије су: раст, очување позиције, жетва и повлачење.

1. **Звезде производи** – (горњи леви квадрант). Ово су производи са најбољим стратешким позицијама, који се налазе на привлачном тржишту са великим релативним тржишним учешћем. Према теорији криве искуства ови производи поседују компаративне предности у односу на конкуренцију (изражено стање основе). Прилагођавање захтевном тржишту захтева додатне капацитете. Посебна пажња се мора посветити проналажењу нових корисника и нових примена јер је тешко за очекивати да тржиште стално расте. Иако доносе велике приходе, захтевају и велика улагања да би се задржала позиција на тржишту које расте. Ови производи би временом требало да постану „краве музаре“.

2. **Краве музаре** – (доњи леви квадрант). Ова позиција представља склониште за остварене звезде. Тржиште, на којем су у старим временима блистали и постигли велика учешћа, већ је изгубило привлачност. Реч је о једном силазном, али још функционалном подухвату, који још ужива предности из криве искуства али овде више није препоручљиво улагати (капацитети пре или после постају неискоришћени). Као резултат тога потребна су мала инвестициона улагања. Високе зараде које се остварују последица су „ефекта искуства“. Још увек је присутна тенденција остваривања економских ефеката и финансијска добит из ових производа се алоцира у „знаке питања“ или у већ описане „звезде“. „Краве музаре“ не отплаћују само себе него и осигуравају средства у нове послове од којих зависи опстанак и развој организације.

3. **Знак питања** (горњи десни квадрант) – Овде долазе они потпуно нови производи, за које претпостављамо на основу анализа и одлука претходног карактера да ће имати добре изгледе на тржишту, али још немају задовољавајуће тржишно учешће. Ови производи имају инфериорну позицију на тржишту и по правилу захтевају улагања уколико се жели јачање њихове тржишне позиције односно повећање релативног тржишног учешћа. Код ових производа је важно препознати тајминг када одустати јер постаје очигледно да неће постати „звезде“. Условно речено животни век производа започиње у овом квадранту.

4. **Пси изелице** – (доњи десни квадрант) – Неуспешни производи (учешће на тржишту је ниско), на стагнирајућем, назадованом тржишту. То су или „знаци питања“ који нису успели да се пробију, или су „краве музаре“ које су изгубиле тржишно учешће из различитих разлога. Биланс стварања основе може бити и изједначен (мањи инпути, мањи приходи). Ови производи не морају бити безусловни губитници, али јако много ангажују и везују за себе енергију менаџмента.

Суштина је имати повољан портфолио, односно избалансиране производе којих има довољно у сваком квадранту. Другим речима, потребно је увек имати неки производ који доноси стабилне приносе који се могу улагати и користити у тренутно мање развијеним пословима. Временом се позиције послова мењају, али је укупан портфолио оно што одржава центар као успешан или не.

5.1. Остале стратегије

С обзиром на то да се од стратегије једне организације очекује да обезбеди најбољи начин остваривања циљева организације у турбулентној средини, нормално је да она може укључити широк репертоар праваца, метода и инструмената који ће се примењивати зависно од циљева и окружења. Стратегија је израз гледања организације на факторе своје егзистенције и путеве остваривања циљева у датим околностима, и осликава способности топ менаџмента саме организације. Да би се указало на ширину репертоара стратегијских опција, нужно је имати у виду околности, методе и фокус појединих стратегија (Џанковић-Јеребичанин, 2014).

У литератури и пословној пракси се појављују различити приступи идентификовања и разврставања стратегија организација:

1. Према развојном потенцијалу указује се на поделу стратегија на:

а) стратегије ограниченог раста које карактерише опрезност, преферирање стабилног, уместо, бурног и ризичног раста, ход по утабаним стазама и коришћење ефеката достигнутог раста;

б) стратегије експанзивног раста карактерише претензија ширења скале извора раста и офанзивни приступ њиховом активирању;

в) стратегије редукције или смањивања пословања које представљају одлуке менаџмента и доносе се зарад опстанка организације.

2. Према обухвату, која се јавља као потреба да се поред генералне стратегије дефинишу и стратегије за нивое пословних подручја:

а) стратегије за ниво организације се односи на доношење базичних одлука из домена оптимизирања структуре пословног портфолија, односно микса пословних подручја, микса тржишта и технологија као и начина њиховог освајања;

б) стратегије пословних јединица се превасходно тиче начина како ће се обезбеђивати конкурентска позиција тог дела бизниса у грани;

в) стратегије за релевантне пословне функције као што су маркетинг, истраживање и развој, набавка, производња, финансије и кадрови.

3. Према радикалности и карактеру промена:

а) стратегије реструктурирања укључују највеће промене, поред промена структуре пословног портфолија, обухватају и промене технологија, организационих структура, стилова управљања, кадрова и активе;

б) стратегије преоријентација обухватају промене портфолија и тржишта и укључују управљање процесима диверзификације и интернационализације пословања;

в) стратегије ревитализација се односе на промене стратегија пословних јединица у смислу редефинисања микса генеричких стратегија. Ради се о класи стратегија које се користе у случајевима када треба предупредити или пребродити кризу у пословању.

4. Опредељивање односа према конкуренцији:

а) стратегије напада;

б) стратегије одбране;

в) стратегије сарадње.

Све наведене класификације, односно идентификовање врста стратегија осликавају специфичност стратегијских ситуација и начина њиховог разрешавања. Наиме, тек у фази формулисања стратегије менаџмент организације спознаје и квалификује изазове и осмишљава правце и начине деловања организације, те се тада фактички и обликује препознатљива стратегија. (Џанковић-Јеребичанин, 2014)

6. ФИТНЕС ИНДУСТРИЈА У СРБИЈИ

Фитнес у најширем смислу представља савремен, здрав, активан стил живота који поред одговарајуће, дозиране физичке активности, подразумева и уравнотежен однос вежбања, одмора и свакодневних професионалних, породичних и других обавеза, као и избалансирану исхрану (по квантитету и квалитету). (Стојиљковић и сар., 2012)

Од почетка XXI века, као последица убрзаног начина живота у већим градовима Србије, све су празнији спортски терени који су били главно уточиште рекреативаца како средњих година тако и млађе популације, крајем прошлог века. Један од разлога је и немогућност већег броја људи да ускладе своје свакодневне обавезе и прилагоде се терминима за рекреацију. Све више људи прибегавају неким флексибилнијим видовима рекреације који не подразумевају фиксне термине. Фитнес центри су једна од опција која испуњава те услове. Самим тим, фитнес индустрија од почетка 2000. године почиње да се убрзано развија, да би 2015. године доживела прави „бум“. Деведесетих година прошлог века корисници теретана били су углавном мушкарци, а опремљеност тих објеката је била на јако скромном нивоу. Отварањем тржишта и све једноставнијим процедурама робне размене са земљама чланицама Европске уније, половна фитнес опрема реномираних светских произвођача је постала све доступнија. Опремање фитнес клубова је постало веома једноставно, а фитнес опрема све атрактивнија и лакша за употребу. То је додатно утицало на све већи број људи да се одреде да баш у фитнес клубовима задовоље потребе за физичком активношћу.

6.1. Групни фитнес

Групни фитнес програми представљају савремене и разноврсне фитнес програме, који се реализују организовано у групи под вођством стручно оспособљеног лица и уз музичку пратњу. Може се рећи да је њихова заједничка карактеристика реализација тренинга у групи уз звуке музике, док се њихова различитост огледа у природи кретних структура, биомеханичким параметрима, намени, употреби справа и реквизита. Тако се у оквиру ових програма, који су потекли од групних тренинга аеробног плеса, реализују различити кореографски часови, плесни, атлетски, борилачки и војнички тренинзи, тренинзи обликовања тела, затим тренинзи синергије духа и тела, али и програми вежбања у води и уз употребу различитих справа и реквизита. Најчешће се упражњавају у слободном времену и доступни су сваком појединцу, усмерени су ка побољшању кардиореспираторне

ефикасности, мишићне снаге, мишићне издржљивости и покретљивости, као и корекцији телесног састава, односно очувању и унапређењу здравља (Мандарић, 2018).

6.2. Персонални фитнес

Персонални фитнес подразумева континуирани процес физичког вежбања у циљу поправљања здравља, физичких способности и телесног састава, у коме вежбачи часове вежбања (тренинге) изводе индивидуално, у фитнес центрима у затвореном или на отвореном простору или код куће, уз непосредан стручни надзор фитнес тренера или без њега, при чему план и програм вежбања прави стручњак – персонални фитнес тренер. (Стојиљковић и сар., 2012)

Рад уз присуство персоналног тренера јавио се прво у оквиру професионалног спорта, као потреба да се појединцу помогне да достигне што боље техничке, тактичке и моторичке перформансе. Тачније, спортиста који има одређене недостатке је уз помоћ персоналног тренера покушавао да их надокнади и тако напредује у дисциплини и спорту у којем се такмичи. Код индивидуалних спортова, тај вид тренинга је заступљенији него у групним спортовима, али и тај тренд се променио с крајем прошлог века од када се огроман новац улаже у професионалан спорт и самим тим очекује померање граница и дотадашњих рекорда. Данас, сваки професионални спортиста поред главног тренера, уз себе има особу која је задужена за његову физичку припрему - кондиционог тренера, фитнес тренера, физиотерапеута, нутриционисту итд. Са професионалног спорта, тај тренд се преселио и на рекреативни спорт као и на осталу популацију која жели да надокнади неки физички недостатак. Наиме као узрок савременог начина живота и недовољне физичке активности, све је више људи са одређеним здравственим проблемима попут дијабетеса, артритиса, гојазности, болести срца и крвних судова, као и одређених физичких недостатака попут болова у леђима, зглобовима и разних деформитета као што су кифоза, лордоза, сколиоза, равни табани итд. Самим тим, јавила се потреба рекреативаца да у недостатку знања и времена за стицањем истог ангажују стручни кадар који ће им помоћи да кроз програмирани рад и посвећеност дођу до што бољих личних резултата и побољшају свој здравствени статус. Данас је уобичајена пракса рекреативаца који имају пре свега финансијске услове за то, да ангажују личног тренера који ће им помоћи да уз његово присуство и рад науче основне принципе тренинга, схвате и осете бенефиције редовног бављења физичком активношћу и на крају остваре своје циљеве због којих су и почели да вежбају.

6.3. Кадрови и обученост

Према закону о спорту из 2016. године (члан 27, став 2) којим се уређују сва права спортиста и осталих физичких лица у систему спорта, стручни рад у спорту могу обављати спортски стручњаци који испуњавају услове предвиђене законом и поседују дозволу за рад предвиђену спортским правилима надлежног националног спортског савеза или правилима надлежног међународног спортског савеза, у складу са овим законом.

На основу Правилника о дозволи за рад спортских стручњака (Службени Гласник РС, бр. 60/2020, 24.04.2020.године) утврђују се услови, начин и поступак издавања, обнављања и одузимања дозвола за рад. Надлежни национални спортски савез издаје одговарајућу дозволу за рад спортском стручњаку:

1. Ако испуњава услове у погледу образовања или стручне оспособљености за обављање стручних послова за које се издаје дозвола за рад, односно ако има одговарајуће спортско звање у зависности од нивоа дозволе за рад, у складу са законом, актом који се уређује номенклатура спортских занимања и звања и спортским правилима,

2. Ако му је утврђена здравствена способност за обављање стручног рада у спорту, у складу са чланом 19. закона,

3. Ако спортском стручњаку у моменту издавања дозволе за рад није забрањено обављање стручног рада у спорту, у складу са законом,

4. Ако уплати накнаду за трошкове за издавање дозволе за рад.

7. О ФИТНЕС ЦЕНТРУ ЕЛЕМЕНТ

Фитнес центар Елемент почиње званично са радом 1. јануара 2013. године променом власничке структуре до тада не баш у потпуности развијеног фитнес клуба, чији се власници нису најбоље снашли у годинама које су биле иза њих. Фитнес центар Елемент се налази на веома атрактивној локацији, у срцу општине Врачар недалеко од Вуковог споменика и Каленић пијаце. На самом почетку свог рада, био је једини фитнес клуб који је био специјализован искључиво за припаднице нежнијег пола. Та идеја пословања, јавила се како би се задовољиле потребе жена за коришћењем правог фитнес клуба чији су чланови до тада углавном били мушкарци. Наиме, у Београду је било фитнес објеката који су у својој понуди имали садржаје прилагођене женама, али су то углавном били фитнес програми осмишљени за рад у групама и уз коришћење ситних реквизита као што су аеробик, пилатес, јога, и др.

Оно што је Фитнес центар Елемент разликовало од других фитнес центара, био је сам амбијент, простор који се за разлику од већине фитнес објеката налазио изнад нивоа земље, са природном светлошћу и вентилацијом, великим порталима који су пружали поглед на парк, као и беспрекорно одржаваном хигијеном која је и данас на корак испред конкуренције. Простор је опремљен фитнес машинама реномираног светског произвођача „*Technogym*“ које су студиозно селектоване и прилагођене потребама женске популације чији су тренинзи углавном базирани на вежбама за мускулатуру ногу и стомака. Идеја о реализацији таквог пројекта настала је као резултат анализе тржишта и окружења коме је такав простор био преко потребан. Наиме, фитнес центри су и раније постојали, али с` обзиром на структуру њихових клијената који су углавном били мушке популације са понеком девојком или женом, опремљеност истих је била прилагођена потребама мушкараца са веома малим бројем справа и реквизита које у току својих тренинга користе припаднице женске популације. Такође, амбијент у таквим центрима је био јако неприступачан женама које би дошле са одређеним циљем и неким физичким недостатком који су желеле да тренингом уклоне. Предност у раду са женама је и њихова дисциплина редовних долазака као и измиривања финансијских обавеза према фитнес центру, такође је неопходно истаћи да је физиономија женског тела неупоредиво рентабилнија што се тиче хабања и очувања фитнес машина чији је сервис и одржавање веома скупо.

7.1. Програми фитнес центра Елемент

У оквиру понуде, фитнес центар Елемент својим клијентима нуди три врсте програма вежбања. То су индивидуални тренинг, вођени тренинг и самостални тренинг.

1. Индивидуални тренинг представља најефикаснији вид тренинга, који има за циљ постизање најбољих резултата, под стручним вођством високо квалификованих тренера. Систем рада базиран је на перманентном присуству тренера, као и имплементацији програма који је осмишљен имајући у виду специфичне карактеристике и циљеве вежбача (клијената). Овај вид тренинга такође укључује и процес релаксације након сваког тренинга. На почетку сарадње неопходно је одрадити иницијални интервју са тренером, на коме се одређују циљеви и методе тренинга, као и општа правила рада и услови сарадње, како би се избегле све касније недоумице. Такође се врше одређена тестирања, мерења и процене здравственог и општег физичког стања клијента. Тестирања се након извесног времена понављају у складу са праћењем напретка и других параметара физичког стања клијента.



Слика 1 Индивидуални тренинг

Извор: <http://www.fitnessclubelement.rs/trenazni-programi/>

2. Вођени тренинг представља најоптималнији однос цене и квалитета услуге. Подразумева самосталан рад клијента, уз потпуно специфичан, демонстриран и високо квалитетан тренинг, осмишљен од стране тренера фитнес центра Елемент, у циљу постизања високих индивидуалних циљева. Одређеним тестирањем и мерењем, процењује се тренутно стање клијента, након чега се израђује план рада. Мерења и тестирања се понављају након шест до осам недеља континуираног рада у циљу провере резултата тренинга. Овај програм рада се може назвати и полу-индивидуални тренинг.

3. Самостални тренинг подразумева коришћење свих расположивих справа и реквизита уз поштовање правилника фитнес центра Елемент. Клијентима који немају искуства у коришћењу фитнес машина, предвиђена је обука и асистенција у раду у првих пар тренинга од стране тренера, док се не стекну услови за самостално коришћење истих.

7.2 Добављачи

Када је реч о добављачима фитнес центра Елемент, треба рећи да су власници истог откупили целокупни инвентар од претходних власника који су помоћу кредита за почетнике купили целокупну линију справа „*Technogym ELEMENT*“ на основу директног аранжмана генералног увозника за Србију „*Technogym Serbia*“.

Кроз године пословања, дошло је и до делимичне обнове опреме у фитнес центру Елемент. Сарадњом са фирмама које се баве увозом и продајом половних фитнес тренажера из иностранства попут „*Prosport doo*“, „*Fitnessrekreacija doo*“ и других, фитнес центар Елемент дошао је у посед веома квалитетних тренажера, једним делом кроз откуп, а другим кроз компензацију.

У зависности од проблема и кварова са опремом, менаџмент фитнес центра Елемент ангажује овлашћени сервис „*Technogym-a*“ за Србију, као и сервисне центре поменутих фирми које се баве увозом и продајом фитнес опреме из иностранства. Ситни реквизити и потрошни материјал набављају се посредством фирми које се баве продајом истих, као што су: *Iron.rs*, *tuber.rs*, *Manidea.rs*, итд.

7.3. Цене

Од оснивања фитнес центра Елемент па до данас цене нису кориговане. Узрок томе је појава велике конкуренције која почиње да се развија почев од 2015. године отварањем великог броја фитнес објеката који су у својој понуди имали велики број програма по веома повољним ценама.

Табела 1 Ценовник Фитнес центра НММ Елемент

Цена (РСД)	Тренинг
400	1 термин
2100	8 термина у току једног месеца
2600	12 термина у току месец дана
2390	1 месец неограниченог вежбања за студенткиње и средњошколке
5000	12 вођених тренинга у току једног месеца
15000	12 индивидуалних тренинга у току једног месеца

(Извор: <http://www.fitnessclubelement.rs/trenazni-programi/> преузето 25.09.2021)

8. АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА ФИТНЕС ЦЕНТРА ЕЛЕМЕНТ

Анализа окружења (спољашњег и унутрашњег) једне организације представља предуслов успешног одређивања циљева и формулисања стратегије за реализацију истих. Фитнес центар Елемент послује на општини Врачар, једној од најбогатијих општина у Београду, која је веома атрактивна за покретање различитих бизниса у свим сферама пословања. У оквиру стамбене зграде у улици Синђелићево сокаче 1а, у закупу је пословни простор у високом приземљу са посебним улазом. Власници фитнес центра Елемент поседују у свом власништву целокупну фитнес опрему као и инвентар који се у њему налази. Поред двојице власника који су уједно и тренери, у тренерском тиму запослене су још две девојке на позицији фитнес инструктора за индивидуалне и полу-индивидуалне тренинге.

Конкурентско окружење фитнес центра Елемент се из године у годину његовог пословања мењало, тачније повећавало да би врхунац достигло 2018. године. Наиме, на основу пописа свих пријављених фитнес објеката на општини Врачар (по евиденцији појединих интернет портала који се баве статистиком и оглашавањем), 2013. године када и фитнес центар Елемент почиње са радом, постојало је само тринаест, у које су убрајани поред фитнес клубова и теретана, и пилатес и јога центри. У фебруару 2016. године на тржишту се појављује једна нова идеја у фитнес индустрији Србије која долази из Шведске и која је унела озбиљну пометњу и уздрмала конкурентско окружење свих фитнес објеката у Београду, а посебно на територији општине Врачар. У питању је нови концепт пословања: 24ч радно време, објекат који се простирао на површини од преко хиљаду квадратних метара и нудио прегршт различитих фитнес програма и коришћење свих садржаја у оквиру уплаћене месечне чланарине.

То је први објекат у низу који је ова Шведска компанија отворила на територији Србије, да би у наредним годинама закључно са 2020. отворили још шест (пет у Београду и један у Новом Саду). Почетак велике експанзије фитнес индустрије је био 2016. године. Та експанзија је подразумевала отварање великог броја фитнес центара у Београду, а посебно на територији општине Врачар, која је стедиште многих збивања и коју карактерише велика фреквенција људи чији је узрок постојање великог броја образовних установа, приватних фирми као и пословних зграда које припадају јавном сектору. Отуда је и вероватно одговор на питање „зашто се и даље многи људи опредељују за покретање бизниса баш на овој општини?“. У периоду између 2016. и 2020. године у непосредној близини фитнес центра Елемент отворило се преко 15 нових фитнес центара који у својој понуди поред теретане имају и сале за реализацију многих фитнес програма, такође отворен је и велики број фитнес

студија за реализацију полу-индивидуалних и индивидуалних тренинга као и за рад са новим генерацијама фитнес тренажера попут „*Power plate*“, „*EMS training*“ и др. Рапидни развој конкурентског окружења фитнес центра Елемент, утицао је и на само његово пословање које је под великим утицајем конкуренције, морало да се прилагођава новонасталим променама ради опстанка и одржања позитивног пословног биланса.

Са почетком великог пробоја фитнес индустрије поклапа се и улаз нове апликације на тржиште. Реч је веома квалитетној идеји и софтверу, који је преваходно направљен за развој корпоративног фитнеса, и који је подразумевао сарадњу са великим бројем спортских објеката, које би запослени у различитим корпорацијама са којима би била остварена сарадња, могли да користе са само једном картицом и једном универзалном чланарином. Та идеја о развоју апликације само у корпоративном правцу није дуго трајала, већ је дошло до промене стратегије у пословању и отварање могућности за коришћење услуга и физичким лицима. Фитнес центар Елемент је један од првих неколико спортских објеката у граду који су пружили поверење тој иновацији у свету фитнеса. Добра страна те апликације је потпуно бесплатан маркетинг сваког њиховог партнера на њиховом сајту и разноразним профилима са друштвених мрежа, на којима се улаже велики новац у спонзорисање објава које доносе нове кориснике, а лоша страна је прилагођавање њиховим финансијским условима као и могућност дотадашњих редовних чланица да приступе новом систему у коме ће можда мање него обично користити услуге фитнес центра Елемент и тиме смањити његове приходе.

Поред конкуренције и технолошких промена, један од битних елемената спољашњег окружења су економски догађаји на тржишту који осликавају и платежну моћ потрошача. Она је претходних година била у константном расту, што је поред све већег интересовања и свесности популације о бенефитима које пружа редовна физичка активност, омогућавало и раст и развој фитнес индустрије.

Политика Републике Србије, и правне регулативе у њој попут закона о спорту, такође су елементи спољашњег окружења које може утицати на пословање једног фитнес објекта. Наиме, у актуелном закону о спорту, једна спортска организација се може основати као спортско удружење или привредно друштво (члан 33, закон о спорту, Службени гласник РС, бр.10/26).

Све могућности носе са собом одређена правила пословања која се морају поштовати. Менаџмент фитнес центра Елемент се одлучио за опцију спортског удружења, то је опција која има најмање обавеза према држави али исто тако и држава има најмање обавеза према њему.

9. СТРАТЕГИЈЕ ПОСЛОВАЊА ФИТНЕС ЦЕНТРА ЕЛЕМЕНТ

Стратегије пословања фитнес центра Елемент у периоду од 1.1.2013. године па све до тренутка писања овог рада су се мењале у складу са утицајима спољашњег окружења као и постављању жељених циљева менаџмента. Прва стратегија, на почетку пословања, била је популаризација самог фитнес центра и формирање одређене базе клијената која би представљала основни извор средстава за финансијску стабилизацију. Превасходни план за реализацију ових стратегијских циљева подразумевао је оптимизацију сајта и што боље позиционирање на интернет претраживачима, развој профила на друштвеним мрежама као и сарадњу са у том периоду веома популарним сајтовима за групне куповине (*grupovina.rs*, *grupko.rs*, *kupoman.rs* и др) који су оглашавали и акције фитнес центра Елемент и помогли у добијању нових клијената. Такође, фитнес центар Елемент је пружао својим актуелним чланицама разноврзне погодности, а неке од њих су и дан данас актуелне, као што је акција „доведи другарицу и оствари 50% попушта на следећу чланарину“. Ова стратегија је почела да даје резултате већ након неколико месеци и помогла у формирању позитивног биланса пословања до краја 2015. године. Тада почиње нова ера фитнес индустрије на територији Општине Врачар, као и града Београда, у којој је дошло до појаве великог броја новоотворених фитнес објеката који су повећали конкуренцију и отворили нову димензију фитнеса која је подразумевала прегршт нових програма као и могућност коришћења истих, локале великих квадратура на ексклузивним и приступачним локацијама опремљене најсавременијим реквизитима и машинама. Тај нови тренд у фитнесу је приморао и менаџмент фитнес центра Елемент да предвиди даљи ток пословања и да мења дотадашњу стратегију пословања, редефинише стратегијске циљеве и покуша да од тадашње базе клијената, која је у будућем периоду имала тенденцију пада, формира језгро и понуди неки нови ниво услуге који би био финансијски приступачан, а са друге стране одржао позитиван пословни биланс стечен у претходним годинама пословања. У то време, Елемент је нудио две врсте програма, а то је био самостални тренинг који је упражњавало 95% од броја укупних чланица и индивидуални програм уз рад са персоналним тренером који је користило 5% од укупног броја чланица. Циљ је био да се у наредних неколико месеци уз помоћ различитих акција, повећа број чланица које су користиле програм индивидуалних тренинга уз присуство персоналног тренера. Ова стратегија пословања се није показала као добра, и није донела позитивне резултате, а узрок тога је и велика разлика у цени између самосталног и индивидуалног програма која је била у размеру 1:5. Увидевши у чему је проблем, менаџмент фитнес центра Елемент је покушао да осмисли финансијски приступачније

решење од индивидуалног програма, а уједно примамљивије од самосталног програма вежбања. Нови програм вежбања који је ушао у понуду фитнес центра Елемент је био вођени тренинг који је подразумевао такозвани полу-индивидуални рад. Свака чланица би имала свој индивидуални програм направљен од стране Елемент тима у односу на циљеве и способности који би био праћен од стране тренера на сваком тренингу. Разлике у односу на индивидуални програм вежбања су што у једном термину може бити више клијенткиња, загревање на почетку тренинга и растезање и релаксација на крају тренинга се одрађује без присуства тренера, али по упутствима датим на почетку сарадње. Цена је била двоструко већа од самосталног програма, али и три пута мања од индивидуалног програма који је био у понуди. Менаџмент фитнес центра Елемент је увођењем програма вођених тренинга свесно ризиковао, да потенцијално неке клијенткиње које су већ дужи временски период уплаћивале програм индивидуалних тренинга и којима више није потребна 100% присутност тренера већ само програмирање тренинга, пређу на програм вођених тренинга. Процењено је да ће нови програм ипак више донети него одузети дотадашњем пословању. Едукацијом постојеће базе чланица о здравом начину живота као и предности добро програмираних тренинга који доносе брже и боље резултате, кроз пар месеци не мали број чланица се преоријентисао са самосталног на вођени програм вежбања. Такође, сви ресурси који су били предвиђени за маркетинг, преусмерени су баш на промоцију новог програма, која је из месеца у месец давала све боље резултате. У последњих пет година велики допринос маркетингу доносе друштвене мреже. Фејсбук полако стагнира, док Инстаграм постаје лидер на тржишту дигиталног маркетинга и место које пружа невероватне начина да се дође до таргетиране публике. Развојем интернет технологије омогућено је да се кроз дигитални маркетинг промовише било који производ баш особама које су на директан или индиректан начин показале неко интересовање за ту врсту делатности. Једна од стратегија Фитнес центра Елемент је била и праћење трендова на пољу дигиталног маркетинга и у складу са тим развој сопствених профила на друштвеним мрежама које су у претходним годинама биле све актуелније, како би у директном односу са другим фитнес центрима из окружења који су можда и финансијски јачи, били конкурентни. Друштвене мреже су постале место на коме се директно комуницира са тренутним као и потенцијалним клијентима, проток информација о актуелностима, промоцијама и понуди је постао веома приступачан. Праћењем трендова у фитнес индустрији, менаџмент фитнес центра Елемент је успевао да држи корак са конкуренцијом, да честим иновацијама и куповином нових фитнес машина и реквизита одржава и подстиче мотивацију својих клијенткиња. Стратегија промоције и развоја програма вођених тренинга је дала веома добре резултате и прогресивним растом из године у годину натерала менаџмент фитнес центра Елемент да размисли о тоталном укидању

самосталног програма вежбања, чиме би се можда још неке чланице мотивисале да пређу на неки од преостала два програма, а уједно и смањили фреквентност, и тиме побољшали услове рада и отворили могућност за још већи број клијенткиња које би додатно подигле финансијски салдо.

10. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА ФИТНЕС ЦЕНТРА ЕЛЕМЕНТ

Како би се стекао прави увид и реално стање успешности пословања једне организације потребно је да се поред свих активности које доносе новац и приходе организацији, анализирају и све обавезе и трошкови исте.

10.1. Расходи

Трошкови фитнес центра Елемент у периоду пословања које се анализира у овом раду су прогресивно расли у складу са нестабилним курсом динара као и поскупљењима режија у претходним годинама. Цена рентирања пословног простора је од почетка пословања иста и износи 800€ у динарској противвредности по средњем курсу Народне банке Србије, док се трошкови режија у које улазе електрична енергија, грејање, инфо-стан, кабловски оператер и градска чистоћа крећу у распону између 25.000,00 РСД и 30.000,00 РСД. Што се тиче непредвиђених трошкова у које улазе сервисирање фитнес опреме, куповина реквизита, куповина хигијенских средстава, одржавање локала итд на годишњем нивоу кретало се у распону од 200.000,00 РСД до 250.000,00 РСД, што је на месечном нивоу у просеку приближно 20.000,00 РСД.

10.2. Финансијска анализа фитнес центра Елемент

Менаџмент фитнес центра Елемент кроз период пословања од 2013. до 2020. године покушавао је да прати трендове фитнес индустрије, потребе становништва и конкурентско окружење и у складу са тим формира краткорочне циљеве и стратегије пословања које би допринеле очувању позитивног пословног биланса.

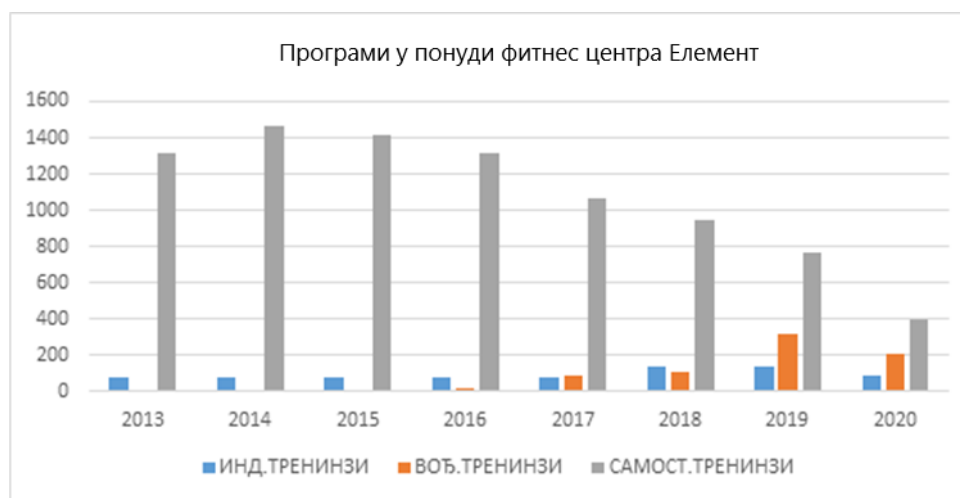
У табели 2 представљена је анализа пословања у периоду од 01.01.2013. године до 01.01.2021. године кроз укупан број уплаћених чланарина за сва три програма која су у понуди фитнес центра Елемент, укупан износ расхода за сваку годину, бруто и нето зараду. 2013, 2014. и 2015. године постојала су само два програма у понуди, индивидуални и самостални тренинзи, да би 2016. године био уведен и програм вођених тренинга као један од адута нове стратегије која је направљена са циљем одржавања позитивног пословног биланса на конкурентском тржишту које је бивало све веће. У 2017, 2018, и 2019. години број уплаћених чланарина за самосталне тренинге је био у константном паду, док је број уплаћених чланарина за вођене и индивидуалне тренинге био у порасту што је уједно и био циљ нове стратегије пословања.

Табела 2 Анализа пословања фитнес центра Елемент у периоду од 2013. до 2020. године

Година	Индивидуални тренинзи	Вођени тренинзи	Самостални тренинзи	Расходи (РСД)	Нето зарада (РСД)	Бруто зарада (РСД)
2013	84	/	1316	1 615 800	2 538 150	4 153 950
2014	83	/	1467	1 670 500	2 735 740	4 406 240
2015	83	/	1417	1 649 800	2 971 750	4 621 550
2016	80	21	1315	1 628 000	2 929 600	4 557 600
2017	80	93	1062	1 700 100	2 470 140	4 170 240
2018	142	114	950	1 724 500	2 901 030	4 625 530
2019	139	315	763	1 749 000	3 148 290	4 897 290
2020	89	206	401	1 451 000	1 620 800	3 071 800

График 1 представља приказ програма који су били у понуди кроз године пословања фитнес центра Елемент, и на њему се јасно могу видети резултати примењиване стратегије у којој је био акценат на популаризацији и повећању броја клијената на програму вођених и индивидуалних тренинга.

График 1 Програми у понуди фитнес центра Елемент током година пословања



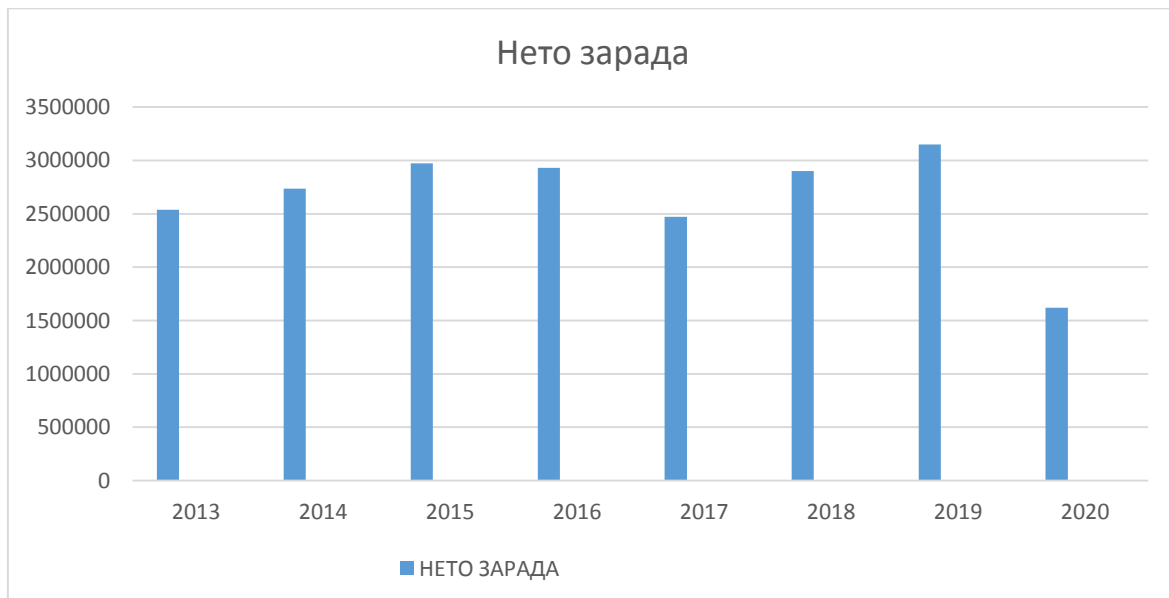


График 2 Нето зарада по годинама пословања фитнес центра Елемент.

Из показатеља пословања фитнес центра Елемент јасно се може видети велики пад у 2020. години чији је узрок ситуација која је задесила читав свет у виду пандемије САРС Ковид-19 вируса. Фитнес индустрија је једна од многих привредних грана која је погођена овом кризом.

На самом почетку пандемије средином марта 2020. године, многе делатности између којих су били и фитнес објекти су суспендоване и у току ванредног стања нису имале право на рад. Поред великог страха од самог вируса који је за све био непознаница, и константне антипропаганде људи који су излазили у јавност и износили препоруке које би сачувале популацију од масовног заражавања, створила се веома лоша атмосфера и несигурност међу људима да посећују затворене спортске објекте. То се одразило великим финансијским губицима који су на жалост довели до затварања великог броја фитнес центара који нису могли да преброде ову тешку финансијску ситуацију. Важно је напоменути да држава није ни на који начин покушала да помогне фитнес индустрију која је једна од најпогођенијих делатности пандемијом САРС Ковид-19 вируса иако је она веома битан фактор за очување здравља популације.

Фитнес центар Елемент је захваљујући поверењу својих чланица, доброј организацији и привременој стратегији пословања која је укључивала хигијену абнормалних димензија и поштовање свих препоручених и не препоручених мера успео да одржи ниво пословања који је довољан за опстанак у овим тренутним околностима.

11. ЗАКЉУЧАК

Стратегијски менаџмент и добро осмишљена стратегија пословања постали су неопходан управљачки инструмент за вођење бизниса у XXI веку. У условима непредвидивих промена и изражених турбуленција које прати презасићено тржиште и огромна конкуренција у свим делатностима, неопходно је да менаџмент једне организације доноси рационалне и правовремене одлуке које ће омогућити успешно пословање.

Менаџмент фитнес центра Елемент у годинама пословања које су анализирани у овом раду је на све могуће начине покушавао да се прилагоди променама у окружењу, које је доносило мноштво изазова, и у коме није било лако одржавати позитиван пословни биланс под притиском велике конкуренције. Јасно се може видети пад у нето заради 2017. године, који је настао као резултат велике експанзије фитнес индустрије и великог броја новостворених фитнес објеката на територији општине Врачар. Ти објекти су у својој понуди имали велики број новитета и тиме анимирали и одређени број клијената фитнес центра Елемент који су пожелели да нешто промене у дотадашњем начину вежбања. Добром анализом конкурентског тржишта и предвиђањем његовог даљег развоја, менаџмент фитнес центра Елемент је правовремено реаговао увођењем новог програма у своју понуду крајем 2016. године у виду вођених тренинга и тиме успео да преусмери даљи ток пословања у жељеном смеру. Усмеравањем свих својих ресурса на промоцију и популаризацију новог програма, пословање фитнес центра Елемент се вратило на жељени колосек средином 2018. године, да би 2019. година била и финансијски најуспешнија у дотадашњем раду. Из ове перспективе, јасно се може закључити да је добрим и правовременим доношењем одлука, јасно дефинисаним стратегијским циљевима и не одступањем од истих, менаџмент фитнес центра Елемент главни „кривац“ опстанка и очувања успешног пословања ове спортске организације.

Период који је испред нас је пун неизвесности и стрепње за све водеће људе у фитнес индустрији, која је веома погођена ситуацијом у свету изазваном пандемијом вируса САРС-ковид 19 која траје од почетка 2020. године. Немогуће је било шта предвиђати, а самим тим и дефинисати било какве дугорочне циљеве. Остаје да се сви прилагоде тренутној ситуацији и покушају да одрже ниво пословања без великих губитака, надајући се крају ове пандемије и враћању свега у нормалу.

Сигурно предстоји дуг и тежак период опоравка који мора бити испуњен позитивном енергијом и мислима како би се што брже и лакше превазишао.

ЛИТЕРАТУРА

1. Gamble, J. E., Thompson, A. A., & Peteraf, M. A. (2013). *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*. McGraw-Hill/Irwin.
2. Ивановић, П. (2001). *Стратегијски менаџмент*. Економски факултет, Подгорица.
3. Јокић, Д., Микић, А., Самарџић, М. и Бранковић, Н. (2010). *Стратегије топ менаџмента*. Научно истраживачки центар (НИЦ), Ужице.
4. Мандарић, С. (2018). *Групни фитнес програми у теорији и пракси*. Универзитет у Београду. Факултет спорта и физичког васпитања, Београд.
5. Марјановић, М., Михаиловић, И. и Спасић, К. (2007). *Стратегијски менаџмент*. Виша економска школа. Лесковац.
6. Станковић, Ј. и Ђоковић, Ф. (2019). *Стратегијски менаџмент*. Универзитет Сингидунум, Београд.
7. Стојиљковић, С., Митић, Д., Мандарић, С. и Нешић, Д. (2012). *Персонални фитнес*. Универзитет у Београду. Факултет спорта и физичког васпитања, Београд.
8. Томић, М. (2007). *Спортски менаџмент*. Дата статус. Београд.
9. Џанковић-Јеребичанин, А. (2014). *Врсте стратегија и могуће стратегијске опције*. Економски изазови, (06), 137-153.

ИЗВОРИ СА ИНТЕРНЕТА

1. <https://www.google.rs/search?hs=nxp&q=bcg+matrica+šema&tbm=isch>; *преузето 21.07.2021*
2. <https://hfs.rs/kako-do-licence-za-trenera/>
3. <http://www.fitnessclubelement.rs/trenazni-programi/>
4. <http://www.fitnessclubelement.rs/trenazni-programi/> *преузето 25.09.2021*
5. https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sportu.html
6. <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/ministarstva/pravilnik/2020/60/2>