



## MARKETING PROGRAM PREDUZETNIČKIH SPORTSKIH ŠKOLA

### MARKETING PROGRAM OF ENTREPRENEURIAL SPORTS SCHOOLS

Milan Gašović, Radovan Ilić

Fakultet za fizičku kulturu i menadžment u sportu, Univerzitet Singidunum, Beograd

#### Apstrakt:

Preduzetništvo, posmatrano kao sposobnost pojedinca da identifikuje i iskoristi poslovne prilike, razvija se i na području sporta. Bivši uspešni sportisti, sportski menadžeri, ljubitelji sporta i druge osobe koje u oblasti sporta vide šansu za samozapošljavanje i ostvarivanje profita - otvaraju sportske škole, sportske akademije, pa čak i celovita sportska društva. U našoj zemlji je osnovan veliki broj škola plivanja, vaterpola, tenisa, košarke, fudbala, itd. Njihovi vlasnici - sportski preduzetnici, moraju u okviru svojih biznis planova, veliku pažnju posvetiti marketing planu i programu. To će im pomoći da uspešno realizuju svoje poslovno - sportske ciljeve. Celovit marketing program sportskih škola, uključuje: marketing istraživanje, marketing miks (7P) i prodajne aktivnosti.

#### Ključne reči:

preduzetništvo, sportske škole, marketing miks, sportska ponuda, prodaja.

#### Abstract:

Entrepreneurship, which is viewed as an ability of an individual to identify and exploit business opportunities, is also becoming increasingly prominent and more developed in the field of sports. Former successful athletes, sports managers, sports fans, as well as other persons who seek the opportunity for self-employment and financial prosperity in the field of sports, establish sports schools, sports academies, as well as integrated sports associations. Our country boasts a considerable number of swimming, water polo, tennis, football, basketball schools *etc.* The owners of such sports facilities and sports entrepreneurs need to devote special attention to the marketing plan and program, as an integral part of their business plans. This will enable them to successfully implement their sports-business goals. A comprehensive marketing program of sports schools should include: marketing research, marketing mix (7P) and sales activities.

#### Key words:

entrepreneurship; sports schools; marketing mix; sports offer; sales

## 1. UVOD

Preduzetnici koji žele da se isprobaju na području sporta treba da se upoznaju sa karakteristikama sporta i sportskog tržišta. Prema aktuelnom Zakonu o sportu Republike Srbije, pod sportom se podrazumeva sportsko obrazovanje (obučavanje u fizičkom vežbanju, razvoj fizičkih sposobnosti i sticanje sportskih navika); takmičarski sport (sportske aktivnosti usmerene na postizanje sportskih rezultata); rekreativni sport (sportske aktivnosti usmerene na rekreaciju koje se izvode samostalno ili u sportskim i drugim organizacijama) i školska sportska takmičenja (sportska takmičenja učenika i studenata).

Sportske organizacije, u koje spadaju i sportske škole su vrsta organizacija koje imaju sportiste i koje su osnovane radi obavljanja sportskih aktivnosti. Mogu biti osnovane kao udruženja ili ustanove.

Sportsku organizaciju mogu osnovati najmanje dva fizička lica, koja su obezbedila odgovarajući prostor, odnosno objekat, opremu, odgovarajuće sportske stručnjake za vođenje sportskih aktivnosti i ako ispunjavaju uslove u pogledu bezbednosti sportista.

Sportska organizacija, kao udruženje, osniva se i organizuje slobodno, uz upis u registar koji vodi Ministarstvo sporta (Službeni glasnik RS, 2011).

Na samostalno obavljanje sportske delatnosti, primenjuju se propisi o privatnom preduzetništvu, ako zakonom nije drugačije predviđeno.

Preduzetničke biznis planove i programe, moguće je realizovati kroz sportsko obrazovanje, odnosno obučavanje u fizičkom vežbanju, razvoju fizičkih sposobnosti i sticanju sportskih navika. Zato, preduzetnici mogu osnivati škole za sve vrste sportova.

Bitna komponenta biznis planova preduzetničkih sportskih škola, moraju biti marketing planovi i programi. Marketing programi posmatrani u celini sadrže sledeće elemente: marketing istraživanje; sportsko-uslužni marketing miks i prodajne aktivnosti.

## 2. CELOVIT MARKETING PROGRAM SPORTSKIH ŠKOLA

Osnivanje sportske škole je preduzetnički poduhvat koji ne zahteva velika ulaganja. Izvori ulaganja su, često, zarade koje su ostvarili bivši sportisti - sadašnji preduzetnici tokom sportske karijere (Vajić, 2004). Kada je u pitanju lokacija, većina preduzetnika se odlučuje za zakup postojećih sportskih objekata. Međutim, postavlja se pitanje šta je glavni cilj ovih sportskih preduzetnika. Logično bi bilo da je to ostvarenje profita, povraćaj ulaganja, itd. Ako je to tako, onda im je pre donošenja odluke potrebno istraživanje, koje će dati odgovor na postojanje ili nepostojanje dovoljnog interesovanja mladih za taj sport u datoj sredini. Dakle, ništa se ozbiljno ne može započeti bez marketing istraživanja, kao prve faze marketing programa.

Celovit marketing program preduzetničkih sportskih škola, uključuje sledeće elemente: marketing istraživanje; sportsko-



uslužni marketing miks program (7P) i prodajne aktivnosti (Gašović, 2014).

Postavlja se pitanje zašto se, pored tradicionalnih 4P, dodaju još 3P? Odgovor treba tražiti u činjenici da tradicionalni 4P pristup marketingu, uglavnom, dobro deluje na području proizvoda (Pope & Turco, 2003). Međutim, budući da sportske škole pružaju svojim polaznicima usluge obučavanja u fizičkom vežbanju, razvoju fizičkih sposobnosti i sticanju sportskih navika - neki dodatni elementi zahtevaju više pažnje.

Još jedna napomena zahteva kratko objašnjenje. Naime, u tradicionalnom programu marketing miksa, prvi element je proizvod. Međutim, u stvarnosti onoga što pružaju sportske škole, čini se da je celishodniji naziv sportska ponuda, jer se proizvod ponekad naziva ponuda ili rešenje (Kotler, 2001).

**Marketing istraživanja:** Marketing istraživanja su stalni procesi koji uključuju određene projekte istraživanja tržišta, ali, takođe obuhvataju i šira pitanja, kao što su informacije o konkurenciji i proučavanje određenog okruženja. Marketing istraživanja su potrebna preduzetnicima kako bi pre donošenja odluke o osnivanju sportske škole, utvrdili obim interesovanja potencijalnih polaznika, kao i postojeću konkurenciju. Marketing istraživanjima se slobodni sud ili mišljenje nadomešćuje činjenicama. Pribavljanje činjenica pomaže u neutralizaciji rizika poslovanja na savremenom tržištu koje se ubrzano menja.

Marketing istraživanja koja, obično nisu velikog obima, može obavljati i sam preduzetnik. U tome će mu pomoći budući saradnici – treneri, koji najčešće, rade u drugim klubovima ili su nastavnici fizičkog vaspitanja koji su uspešni u okviru neke vrste školskog sporta. Oni najbolje znaju koliko je dečaka i devojčica, odnosno devojaka i mladića u osnovnim i sednjim školama, zainteresovano i ima potencijal za neki sport. Na bazi datih istraživanja preduzetnici će moći da se opredele za jedan ili više segmenata polaznika koji su obično zasnovani na polu i datumima rođenja. Ako se data škola opredeli za formiranje takmičarskih ekipa, rezultati istraživanja će dovesti do određivanja za kategorije kao što su: petlići, pioniri, juniori, kadeti. Za segmentaciju je vezano pozicioniranje, odnosno željena pozicija u početnoj takmičarskoj ligi. Dalje pozicioniranje će zavisiti od uspešnosti dostizanja prethodnih takmičarskih pozicija.

Preduzetnici, pre kreiranja sportskog marketing miksa, moraju doneti strateške odluke vezane za poziciju koju žele da ostvare na području takmičarskog sporta. Te strateške odluke treba da budu realizovane u realnom okruženju njihove sportske organizacije. Adekvatna kombinacija celovitog marketing programa a posebno sportsko-uslužnog marketing miksa, pomoći će da se dati strateški ciljevi ostvare.

**Sportska ponuda:** Poznato je da je sportska ponuda (proizvod), prvi i najvažniji element sportskog marketing miksa, kao ključnog dela celovitog marketing programa (Gašović, 2009).

U osnovi sportske ponude preduzetničkih sportskih škola je obučavanje u fizičkom vežbanju, razvoju fizičkih sposobnosti i sticanje sportskih navika. Sami preduzetnici i njihovi saradnici moraju identifikovati, regrutovati i selektirati najtalentovanije kandidate i uključiti ih u dobro osmišljen i visoko stručan trenažni proces. Nakon okončanja sportske obuke, najbolji, najspremniji i najmotivisaniji od njih će biti baza takmičarske ekipe date škole ili će otići u drugi takmičarski klub.

Sportsku ponudu čini i usavršavanje, formiranje, pripremanje i vođenje takmičarske ekipe.

Za potencijalne polaznike škola, sportski doživljaj je ključni aspekt sportske ponude. Oni doživljavaju sportko vežbanje i takmičenje kao ispunjenje potrebe za sticanjem i poboljšanjem fizičkih sposobnosti, veština i tehnika igre, ali i kao uzbuđenje, razonodu, druženje, komuniciranje, pripadanje ekipi, ličnu satisfakciju, uvažavanje od strane drugih, itd. (Gašović, 2014).

Formiranje tima ili sportiste pojedinca je proces razvoja, sazrevanja, učenja i to kroz takmičenje, odnosno pobeđe i poraze.

Sportski preduzetnik ima šta ponuditi sportskom auditoriju ako njegova takmičarska ekipa igra dobro, ostvaruje pobeđe uz dopadljivu igru i korektno ponašanje. Vremenom će se neki pojedinci posebno istaći. To će, uz njihov pravilan razvoj, dovesti do interesovanja većih klubova i pravovremenih transfera, što doprinosi povećanju preduzetničkih ulaganja.

Preduzetnici, kao vlasnici sportskih škola, sve više se suočavaju sa konkurencijom, pogotovu u većim gradovima. Upravo zato, oni pokušavaju da diferenciraju svoju sportsku ponudu. U situacijama kada je sportska ponuda homogena, potencijalnim polaznicima nije bitna data škola, nego cena koju plaćaju. Zato, preduzetnici nastoje da diferenciraju svoju sportsku ponudu. Sportska ponuda može uključivati inovativna obeležja, kako bi se razlikovala od ponude konkurentskih škola. Zadovoljni polaznici škole će putem usmene promocije pomoći kreiranju povoljnog imidža, što će privući nove članove.

**Cene:** Preduzetnici moraju razmatrati formiranje cena u kontekstu sportskog marketing miksa kao celine. Pri tom, oni prvenstveno polaze od glavnih ciljeva koje su utvrdili kada su krenuli u dati preduzetnički poduhvat. Isto tako, oni treba da budu svesni da ključna pitanja vezana za cene, dolaze na dnevni red znatno kasnije nego u klubovima koji dugo postoje i takmiče se u nekom rangu. Naime, proces stvaranja igrača, tima, igre i rezultata, dosta je dug, ako se krene od mlađih kategorija takmičara, što je najčešći slučaj. Zato se postavlja pitanje koje se cene, uopšte utvrđuju na početku egzistencije sportske škole? Ono što je potpuno jasno, jeste da preduzetnici moraju utvrditi sledeće cene:

- ♦ cene ili iznos članarina polaznika škole
- ♦ cene angažovanja trenerskog i ostalog stručnog osoblja
- ♦ cene zakupa sportskog objekta ili izgradnje sopstvenih
- ♦ cene sportske opreme i ostalih sportskih rekvizita
- ♦ cene vezane za knjigovodstvene i druge administrativne poslove
- ♦ cene takmičenja

Utvrđivanje cena u situacijama kada su škole prerasle u sportske takmičarske klubove, biće aktuelno u sledećim situacijama

- ♦ kada veći klubovi zatraže transfer nekog igrača
- ♦ kada ekipa dostigne rang takmičenja koji ima publiku spremnu da plati ulaznice
- ♦ kada postoje mediji spremni da plate cenu prenosa sportskog događaja
- ♦ kada postoje oglašivači koji su spremni da plate isticanje svojih panoa i displej poruka unutar sportskih objekata
- ♦ kada postoje sponzori spremni da plate dodavanje svog imena ili brenda imenu kluba, isticanje svog znaka na sportskoj opremi, konferencijama za medije, unutar sportskih objekata i sl.

Preduzetnici koji su uložili svoja sopstvena sredstva u formiranje i egzistiranje klubova, moraju, sa znatnom dozom sportskog i poslovnog rizika, čekati vreme povraćaja sredstava i eventualni profit.

**Lokacija:** Preduzetnici koji osnivaju škole, obično iznajmljuju sportske objekte, ili ulažu sredstva u izgradnju novih objekata, ponekad celih stadiona, hala, pa čak i sportskih centara. Međutim i u jednom i u drugom slučaju, lokacija sportskih objekata je važan faktor kome preduzetnici moraju posvećivati punu pažnju. Sportski objekti sa svojom lokacijom, okruženjem, ambijentom, parkingom, konforom, opremom, osvetljenjem, bojama, muzikom, oznakama, bezbednošću i ugostiteljskim uslugama-važan su faktor privlačenja mladih, budućih uspešnih



sportista koji će svojim transferima u veće klubove omogućiti preduzetnicima povraćaj ulaganja, a kasnije i profite.

**Promocija:** Preduzetnici moraju komunicirati sa mladim ljudima koji žele da se posvete nekom sportu, kako bi ih animirali i ubedili da su baš njihove škole ono pravo. Oni će morati da odaberu neki od delotvornih oblika promocije, shodno trenutku formiranja, trajanja i dostignuća. Obično će nakon osnivanja koristiti oglašavanje preko sportske štampe i sportskih kanala. Na taj način će uputiti poziv na učlanjenje uz naglasak na perspektivu koju nude budućim članovima. Novi sportski preduzetnici će koristiti i krugove poznanika, prijatelja, nastavnika fizičkog vaspitanja, kako bi se njihova ideja i ponuda za učlanjenje širila po sistemu „od usta do usta“. Isto tako, kreiranje i ažuriranje internet sajta, može biti od pomoći. Bilbordi, plakati, flajeri i drugi promocijski materijali doprineće informisanju i animiranju potencijalnih polaznika sportskih škola. Društvene mreže, poput Facebook-a, jako su popularne kod mlađe populacije.

Preduzetnički klubovi takmičarskog tipa, sportisti pojedinci, odnosno sportski događaji čiji su oni akteri su, pod stalnom pažnjom sportskog auditorija i šire javnosti. Zbog toga su dobri odnosi sa javnošću izuzetno važni, pa je opravdano da se oni posebno razvijaju i da budu koordinirani sa često srodnim aktivnostima promocije.

**Osoblje:** Poslove obučavanja, planiranja, vežbanja, vođenja treninga i utakmica, stručnog usavršavanja, organizovanja priprema - sprovodi stručno osoblje. Zbog toga je za preduzetnike od ključnog značaja njihov izbor, motivacija i usavršavanje. Stručno osoblje u velikoj meri može uticati na zadovoljenje želja i očekivanja polaznika sportskih škola.

U idealnom slučaju angažovano stručno osoblje bi moglo pokazati: predanost, odgovornost, brižan stav, dobru volju, sposobnost rešavanja problema itd.

Marketing istraživači su utvrdili pet ključnih odrednica kvaliteta usluga, i to po redosledu njihove važnosti, onako kako su ih ocenili korisnici (Pope & Turco, 2003).

Primenjeno na sportske škole, to se može posmatrati na sledeći način:

- ♦ Pouzdanost: sposobnost pružanja obećanog sportskog obučavanja, vežbanja i sticanja sportskih navika.
- ♦ Odgovornost: želja da se pomogne polaznicima i obezbedi dobra obuka.
- ♦ Sigurnost: stručnost trenerskog osoblja, kao i njihova sposobnost da steknu poverenje i pouzdanost polaznika.
- ♦ Ljubaznost: brižljivost i individualna pažnja.
- ♦ Opipljivost: ispravnost opreme i komunikacioni materijali.

Kada je u pitanju uloga zaposlenog ili angažovanog stručnog osoblja, često se ističe značaj primene interaktivnog marketinga.

Interaktivni marketing označava veštinu stručnog osoblja u procesu obučavanja polaznika. Od osoblja se traži ne samo visok nivo stručnosti, nego i visok nivo ophođenja (Gašović, 2014).

**Fizičko okruženje:** Preduzetnici, vlasnici sportskih škola, se moraju potruditi da njihovi polaznici, kasnije možda takmičari, vežbaju u što funkcionalnijim i kvalitetnijim sportskim objektima. Isto tako, ne treba zanemariti ni estetske elemente prostora koji služi za vežbanje.

Sportske škole koje imaju svoje sportske objekte, zaista su kreirale privlačan izgled i upečatljiv stil ophođenja sa polaznicima.

**Proces:** Preduzetnici mogu praviti izbor između različitih tipova procesa putem kojih će sprovesti stručno obrazovanje polaznika škola.

Pri tom se može govoriti o procesima: obuke početnika; daljem razvoju polaznika; stvaranju timova ili pojedinaca - takmičara; učešća u zvaničnim takmičenjima; usavršavanje trenerskog i ostalog osoblja, i sl.

Primarni proces uključuje obučavanje u fizičkom vežbanju, razvoj fizičkih sposobnosti i sticanje sportskih navika.

U kasnijem period, neke sportske škole formiraju takmičarske ekipe ili pojedince, koje igraju utakmice, odnosno učestvuju u zvaničnim takmičenjima u svom uzrastu. Pri tom se odvija drugi proces koji se sprovodi kroz pružanje stručne, pedagoške, savetodavne i svake druge vrste pomoći, odnosno usluge.

Proces formiranja tima, koji se takmiči, pronalaženje uloge svakom od kandidata, traženje rešenja za one koji trenutno nemaju mesto u prvoj ekipi, zahtevan je proces u kome dolazi do izražaja sofisticirana sposobnost trenera i ostalog stručnog osoblja.

Poseban problem je osipanje polaznika za koje se često okrivljuju treneri. Rešenje je u stalnom usavršavanju trenera u oblasti pedagogije, psihologije, timskog rada, motivacije, i sl. Neke škole formiraju i takozvane druge timove, koji se takođe takmiče. Na taj način se smanjuje moguće nezadovoljstvo i pruža perspektiva ostalim takmičarima da se dokažu kroz prave utakmice.

**Prodaja:** Aktivnosti prodaje su, finalni deo marketing programa. Naime, ako se pođe od toga da je profit motiv preduzetnika da uloži svoja sredstva u osnivanje sportske škole, takmičarskog sportskog kluba ili organizacije, onda je logično da se to može ostvariti na sledeći način:

- ♦ prodajom ili transferom afirmisanih igrača u veće klubove,
- ♦ prodajom TV prava prenosa utakmica,
- ♦ prodajom oglasnog prostora u sportskom objektu, itd.

Dakle, kreiranjem celovitog marketing programa, naglasak na delotvornu kombinaciju elemenata sportskog marketing miksa, preduzetnički sportski klubovi mogu izaći u susret akterima zainteresovanim za njihovu sportsku ponudu. To je način da se postigne prednost nad sportskim rivalima i dostignu visoke sportske pozicije, odnosno sportski rezultati. Adekvatni sportski rezultati omogućavaju preduzetnicima da putem transfera najboljih igrača, prodaje oglasnog prostora i TV prava ostvare profit i povrate svoja ulaganja.

### 3. ZAKLJUČAK

Preduzetničke ideje se mogu realizovati i na području sporta. Bivši sportisti, ali i ljubitelji sporta, često osnivaju škole za skoro sve vrste sportova. Njihova osnovna funkcija se sastoji u obučavanju, planiranju i vođenju fizičkog vežbanja, razvoju fizičkih sposobnosti i sticanju sportskih navika. Pored navedenih aktivnosti, sportske škole se bave i istraživačko razvojnim radom u oblasti sporta i stručnog usavršavanja.

Sportske škole mogu formirati i takmičarske ekipe, koje će sudelovati u zvaničnim takmičenjima u odgovarajućim kategorijama. Cilj je postizanje što boljih sportskih rezultata. Preduzetničke sportske škole, koje imaju i takmičarski aspekt, mogu organizovati sportske pripreme, sportske turnire i sl. Propisi o privatnom preduzetništvu, primenjuju se na samostalno obavljanje sportske aktivnosti, ako zakonom nije drugačije predviđeno.

Međutim, preduzetnicima (vlasnicima sportskih škola) je potrebno znanje iz oblasti sportskog marketinga i marketinga usluga. Vrlo često oni ne poseduju navedena znanja, ali ih borba za opstanak na tržištu, primorava da postanu svesni potreba za primenom principa sportskog i uslužnog marketinga.



Preduzetnici koji poseduju svest o moći marketing koncepta, posvetiće punu pažnju marketing planu i programu kao delu njihovog biznis plana. Pri tom će, uz pomoć stručnjaka za sportski i uslužni marketing, kreirati celovit marketing program svoje sportske škole.

Celovit marketing program preduzetničkih sportskih škola, uključuje sledeće elemente: marketing istraživanja; sportsko-uslužni marketing miks (7P) i prodajne aktivnosti.

Sportsko-uslužni marketing miks treba da predstavlja delotvornu kombinaciju sedam instrumenata, i to: sportsku ponudu; cene; lokaciju, promociju, osoblje, fizičku sredinu i proces.

Preduzetnicima su potrebna marketing istraživanja, kako bi smanjili rizik donošenja pogrešnih odluka. Istraživanja najčešće nisu velikog obima i treba da ukažu na obim interesovanja polaznika i snagu konkurentskih sportskih škola.

Sportsko-uslužni marketing miks je integrisana kombinacija elemenata, čiji je ključni deo sportska ponuda (obučavanje, vežbanje, navike, usavršavanje, razvoj, pripreme, takmičenje). Od kvaliteta sportske ponude zavisi upis polaznika, ali i njihovo zadržavanje u školi. Drugi element datog miksa je cena koja se utvrđuje za upis članova, zakup prostora, kupovinu opreme, angažovanje trenera, knjigovodstvo i sl.

Treći element uslužnog sportskog marketing miksa je lokacija sportske škole. Preduzetnici treba da nastoje da lokacija objekta ne bude odbijajući, nego faktor koji privlači polaznike.

Aktivnostima promocije, kao četvrtim elementom miksa, preduzetnici nastoje da informišu, privuku pažnju, probude interes i podstaknu potencijalne polaznike da dođu u upišu njihovu školu.

Dolaskom u sportsku školu, stručno osoblje (peti element), pre svega treneri, treba da se maksimalno posveti polaznicima, demonstrirajući ne samo visoku stručnost, nego i visok nivo opuštenosti.

Polaznike sportske škole dočekuje određeno fizičko okruženje (šesti element) u kome treba da provedu dosta vremena. Njihov intenzivan doživljaj upotpuniće sportski objekti, koji su tako uređeni da se, osim funkcionalnosti i kvaliteta, zapaža posvećenost estetici.

Proces obuke, usavršavanja i razvoja, kao sedmi element sportsko-uslužnog marketing miksa, omogućava više modaliteta koje polaznici mogu različito prihvatiti. Iskustvo pokazuje da su inovativni procesi obuke, sprovedeni kroz igru, ono što polaznici preferiraju.

Prodajne aktivnosti su finalni deo celovitog marketing programa. Profit kao logičan preduzetnički cilj, teško se ostvari samo na osnovu prihoda od članarina polaznika. Profit je eventualno moguće ostvariti transferom takmičara u veće klubove, kao i putem sponzorstva i oglašavanja.

## LITERATURA

- Gašović, M. (2009). *Marketing Sportskih Organizacija*. Beograd: Intermanet, str.77-80
- Gašović, M. (2014). *Preduzetništvo-praktikum*. Beograd:VSZŠ, str.101-107
- Kotler, F. (2001). *Upravljanje Marketingom*. Zagreb: Mate, str.9
- Pope, N., & Turco, D. (2003). *Sport & Event Marketing*. London: McGraw-Hill, str.69-75
- Siropolis, C. N. (2005). *Menadžment malog preduzeća: vodič u preduzetništvo*, Zagreb: Mate, str. 65-75
- Službeni glasnik RS. (2011). Zakon o sportu. *Službeni glasnik RS*, br. 24/2011.
- Tomić, M. (2001). *Marketing u sportu: tržište i sportski proizvodi*, Beograd: Astimbo.
- Vajić, M. (2004). *Preduzetnički menadžment: biznis plan i biznis programi*. Beograd: Institut MSP, Zagreb: Centar za investicije, str. 217-221