ISTRAŽIVAČKI IZVEŠTAJ
Sektor rekreacije i fitnesa u Republici Srbiji

Rezultati istraživanja subjekata iz oblasti rekreacije i fitnesa u Republici Srbiji kroz desk analizu i *online* upitnik o ključnim elementima i performansama fitnes i rekreativne industrije u Republici Srbiji

Registracioni okvir - Rezultati ankete - Razvojni prioriteti

Pripremljeno za: **Savez za rekreaciju i fitnes Srbije - SRFS**

MC Consulting

Septembar 2026.

Sadržaj

1. Uvod ... 4
1.1. Ključni nalazi istraživanja ... 6
2. Cilj, obuhvat i metodologija istraživanja ... 8
2.1. Ciljevi istraživanja i jedinica posmatranja ... 8
2.2. Definicija i obuhvat sektora ... 8
2.3. Metodološki pristup ... 9
2.4. Prikupljanje podataka i uzorak ... 9
2.5. Izvor analize, čišćenje i validacija ... 10
2.6. Deskriptivna statistika i poređenja grupa ... 10
3. Desk analiza: okvir sektora u 2025. godini ... 12
3.1. Funkcionalna definicija i registracioni obuhvat ... 12
3.2. Struktura sektora prema pravnoj formi ... 13
3.3. Procena ukupnih prihoda sektora ... 14
3.4. Poslovni pokazatelji i tržišno učešće najvećih subjekata ... 15
3.5. Zaposlenost i drugi oblici radnog angažovanja ... 16
3.6. Stanovništvo - stepen pokrivenosti i učešće u troškovima ... 16
4. Učesnici istraživanja i poslovni kapaciteti ... 17
4.1. Profil ispitanika i članstvo u SRFS ... 17
4.2. Regionalna i pravna struktura uzorka ... 18
4.3. Registrovane delatnosti učesnika ... 19
4.4. Veličina i operativni kapaciteti subjekata ... 20
4.5. Status i način korišćenja prostora ... 21
4.6. Elektronska evidencija i raspoloživost poslovnih podataka ... 22
5. Programi, oprema i način pružanja usluga ... 23
5.1. Programi i usluge u ponudi ... 23
5.2. Regionalne razlike u programskoj ponudi ... 24
5.3. Usluge sa najvećim značajem za prihode ... 25
5.4. Oprema koju subjekti koriste ... 25
5.5. Obim i organizacija grupnih treninga ... 26
6. Korisnici, članstvo i sezonalnost tražnje ... 27
6.1. Obim članstva i učestalost dolazaka ... 27
6.2. Trajanje članstva i promena tokom 2025. ... 28
6.3. Sezonalnost aktivnosti ... 31
6.4. Pol i uzrast korisnika ... 34

6.5. Procene lokalnog tržišta ... 36
7. Cene, prihodi i pokazatelji poslovanja ... 38
7.1. Cene članarina i pojedinačnih usluga ... 38
7.2. Načini pristupa uslugama i dolaska korisnika ... 39
7.3. Struktura korišćenja programa ... 41
7.4. Prihodi i finansijski rezultat ... 42
7.5. Značaj članarina i dopunskih prihoda ... 43
7.6. Zakup, javna sredstva i uplaćeni PDV ... 44
8. Zaposleni, angažovanje i stručni kapaciteti ... 45
8.1. Oblici angažovanja i razlike prema pravnoj formi ... 45
8.2. Poslovne funkcije i radno vreme trenera ... 46
8.3. Kvalifikacije trenera i instruktora ... 47
8.4. Teškoće u pronalaženju kvalifikovanog kadra ... 47
9. Investicije i očekivanja za naredni period ... 48
9.1. Realizovane investicije i budući planovi ... 48
9.2. Namena ulaganja i nabavka opreme ... 50
9.3. Očekivanja prihoda i članstva u 2026. godini ... 51
10. Prepreke razvoju, podrška i neformalno tržište ... 54
10.1. Najčešće prepreke razvoju ... 54
10.2. Prioritetni oblici potrebne podrške ... 55
10.3. Percepcija obima sive zone ... 57
10.4. Otvoreni komentari i teme za buduće aktivnosti ... 60
11. Zaključci i preporuke za SRFS i partnere ... 61
11.1. Ključni zaključci istraživanja ... 61
11.2. Preporuke za SRFS ... 64
11.3. Preporuke za pojedinačne subjekte ... 65
11.4. Preporuke za javne institucije i druge partnere ... 67
11.5. Predlog redosleda sprovođenja i praćenja preporuka ... 68
12. Ograničenja i naredni ciklus praćenja ... 69
Aneks 1: Dodatni pokazatelji i rezultati ... 71
Aneks 2: Metodologija istraživanja ... 81

1. Uvod

Ovaj izveštaj predstavlja rezultate istraživanja poslovanja fitnes i rekreativnih subjekata u Republici Srbiji za 2025. godinu, pripremljenog za Savez za rekreaciju i fitnes Srbije (SRFS). Istraživanje je sprovedeno radi boljeg razumevanja obuhvata sektora, načina na koji klubovi posluju i uslova potrebnih za njihov dalji razvoj. Povezivanjem odgovora učesnika sa registracionim i dostupnim finansijskim podacima, izveštaj pruža osnovu za planiranje aktivnosti Saveza, oblikovanje podrške klubovima i dalju analizu ekonomskog doprinosa fitnesa i rekreacije.

Sektor obuhvata raznovrsne pružaoce usluga organizovanog fizičkog vežbanja: teretane i fitnes klubove, studije za grupne programe, personalni i funkcionalni trening, joga i pilates studije, kao i sportsko-rekreativna udruženja i druge organizacije sa srodnom ponudom. Među njima postoje razlike u pravnoj formi, veličini, raspoloživom prostoru, stručnom kadru i grupama korisnika kojima su usluge namenjene. Pojedini subjekti rade na samo jednoj lokaciji, dok drugi upravljaju većim brojem objekata na više lokacija. Ova raznovrsnost zahteva da se poslovni pokazatelji tumače zajedno sa karakteristikama subjekata na koje se odnose.

Za sagledavanje sektora posebno je važno povezati podatke koji su raspoređeni u različitim izvorima. Registri pružaju informacije o statusu, pravnoj formi i pretežnoj delatnosti, a finansijski izveštaji o pojedinim aspektima poslovanja. Podaci o programima, članstvu, korišćenju usluga, angažovanju trenera i razvojnim potrebama zahtevaju neposredan uvid u rad klubova. Zbog toga istraživanje kombinuje desk analizu sa online anketom. Takav pristup omogućava potpunije sagledavanje poslovanja, uz jasno označavanje podataka koji su zabeleženi u izvorima i vrednosti koje predstavljaju procenu.

Obuhvat istraživanja određen je prema uslugama koje subjekti pružaju. Pored delatnosti fitnes klubova (9319), u razmatranje su uključeni relevantni subjekti iz sportskog i rekreativnog obrazovanja (8551), delatnosti sportskih objekata (9311), sportskih klubova (9312) i ostalih sportskih delatnosti (9319). Time se uvažava činjenica da se usluge fitnesa i rekreacije pružaju kroz više registrovanih delatnosti i organizacionih oblika. Osnovna jedinica analize je pravno lice ili preduzetnik, dok se broj objekata posmatra kao posebno obeležje njegovog poslovanja. Ovo razgraničenje omogućava da se jasnije prikažu razlike između samostalnih klubova i subjekata sa više lokacija.

Istraživanje je usmereno na pitanja od neposrednog značaja za upravljanje i razvoj klubova: kojim kapacitetima raspolažu, koje programe nude, ko koristi njihove usluge i kako ostvaruju prihode. Posebno su razmotreni članarine, kanali dolaska korisnika, sezonalnost aktivnosti i različiti oblici radnog angažovanja. Investicije, dostupnost kvalifikovanih trenera, troškovi poslovanja i iskazane potrebe za podrškom posmatraju se kao teme važne za planiranje budućih aktivnosti. Njihovo zajedničko razmatranje pomaže da se razvojni prioriteti povežu sa konkretnim uslovima u kojima subjekti posluju.

Glavna poglavlja povezuju nalaze ankete sa poslovnim pitanjima klijenata. Aneksi sadrže proširene tabele, scenarije, metodološka ograničenja i pregled materijala potrebnih za dokumentovanje sprovedenog istraživanja.

Anketni deo zasniva se na 100 validnih popunjenih anketa subjekata, prikupljenim putem *online* upitnika tokom jula i avgusta 2026. godine. Referentni period za podatke o poslovanju je 2025, dok se pitanja o očekivanjima za narednu godinu odnose na 2026. Uzorak uključuje članove SRFS i subjekte koji nisu članovi Saveza, različite pravne forme, i učesnike iz sva četiri regiona Srbije. Rezultati pružaju neposredan uvid u iskustva i potrebe učesnika istraživanja. Pri njihovom tumačenju uzeti su u obzir dobrovoljno učešće, neujednačena zastupljenost grupa i različit obuhvat pojedinačnih odgovora.

Desk analiza dopunjuje anketu pregledom aktivnih subjekata i raspoloživih finansijskih podataka za pet ključnih šifri delatnosti: 8551, 9311, 9312, 9313 i 9319. Na osnovu dostavljenog registracionog pregleda za 2025. godinu i ručne sektorske selekcije usaglašen je radni okvir od približno 2.305 subjekta. Taj okvir predstavlja osnovu za razmatranje veličine sektora i odnosi se na poslovne subjekte, uz odvojeno posmatranje njihovih fizičkih lokacija. Nepotpuna pokrivenost finansijskim podacima razmotrena je kroz scenarije zasnovane na jasno navedenim pretpostavkama. U izveštaju su zato raspoloživi finansijski agregati i procenjeni iznosi prikazani odvojeno.

„Subjekt“ označava jedinicu posmatranja: pravno lice ili preduzetnika. „Objekat“ označava fizičku poslovnu jedinicu. N je broj odgovora koji ulaze u prikazani obračun. Podaci iz ankete opisuju učesnike istraživanja; projekcije za okvir od 2.305 subjekta imaju posebno označene pretpostavke.

Obrada ankete je deskriptivna i usmerena na prepoznavanje obrazaca u poslovanju. Pored ukupnih rezultata, prikazana su odabrana poređenja prema regionu, pravnoj formi, broju objekata i drugim poslovno relevantnim obeležjima. Nalazi se tumače uz broj raspoloživih odgovora i ograničenja malih grupa. Razlike između učesnika opisuju se bez zaključivanja o statističkoj značajnosti ili uzrocima tih razlika. Procene za širi sektor imaju posebno objašnjenu osnovu i ograničenja, čime se čuva razlika između onoga što anketa neposredno pokazuje i onoga što se može razmatrati kroz model.

Izveštaj je organizovan tako da prati glavne oblasti poslovanja. Nakon prikaza metodologije i desk analize slede struktura uzorka i raspoloživi kapaciteti, programi i usluge, članstvo i korisnici, cene i finansijski pokazatelji, zaposleni i stručni kapaciteti, investicije i razvojna očekivanja. Završni deo povezuje uočene prepreke sa potrebama za podrškom i preporukama za SRFS i partnere. Detaljniji rezultati, metodološka objašnjenja i scenariji dati su u aneksima i pratećem Excel fajlu, kako bi nalazi mogli da se proveravaju i koriste u narednim analizama.

Tabela 1. Pokazatelji koje treba imati u vidu pri čitanju rezultata

Pokazatelj	Rezultat	Baza / značenje
Radni okvir sektora	2.305 subjekta	Pet delatnosti; potvrđena ručna selekcija
Učesnici ankete	100 subjekata	Bez ponderisanja; nije slučajni reprezentativni uzorak
Prijavljene lokacije	183 objekta	99 subjekata sa podatkom o broju objekata
Jedan objekat	75 subjekata	75/99 validnih = 75,8%
Standardna mesečna članarina	4.500 RSD	Medijana; N=96
Aktivni članovi mesečno	95	Medijana po subjektu; N=96
Umerene ili velike teškoće u nalaženju trenera	71,7%	66/92 validna odgovora
Pozitivne investicije tokom 2025.	69,7%	53/76 validnih odgovora
Tražena podrška za opremu i investicije	75,5%	74/98 ispitanika; više izbora moguće
Očekuje rast prihoda u 2026.	64,8%	59/91 validan odgovor

Nalazi su namenjeni Savezu, klubovima i partnerima koji učestvuju u razvoju uslova za fitnes i rekreaciju. Mogu poslužiti za izbor tema stručnog usavršavanja, oblikovanje podrške ulaganjima, unapređenje evidencija i pripremu predloga prema javnim institucijama. Za buduće praćenje, ovaj izveštaj uspostavlja početnu

osnovu pokazatelja i ukazuje na podatke koje treba redovno prikupljati kako bi se promene u poslovanju mogle pouzdanije pratiti kroz vreme.

1.1. Ključni nalazi istraživanja

1) **Sektor prevazilazi jednu registrovanu delatnost.** Radni okvir za 2025. obuhvata 2.305 aktivnih subjekata, od kojih je 918, odnosno 39,8%, registrovano izvan delatnosti fitnes klubova 9313. Sportska udruženja čine 65,3% okvira, preduzetnici 27,3%, a društva sa ograničenom odgovornošću 7,1%.
2) **Godišnji prihodi sektora procenjeni su na 12,3 milijardi RSD, odnosno približno 105 miliona EUR.** Procena objedinjuje 10,97 milijardi RSD evidentiranih prihoda i 1,33 milijarde RSD modelovane dopune za 473 preduzetnika bez raspoloživih finansijskih izveštaja. To je procena prihoda utvrđenog obuhvata, a ne doprinosa BDP-u.
3) **U uzorku preovlađuju subjekti sa jednom lokacijom, uz velike razlike u obimu poslovanja.** 75,8% ispitanika sa podatkom o broju objekata ima jedan objekat. Medijana ukupne zatvorene površine po subjektu iznosi 185 m², a prosečnog mesečnog broja aktivnih članova 95.
4) **Vođeno vežbanje ima centralno mesto u ponudi.** Personalni trening nudi 86%, a grupne programe 66% učesnika. Među tri najvažnije usluge po prihodu personalni trening navodi 58,1%, a grupni ili vođeni trening 49,5% subjekata. U narednom istraživanju potrebno je razdvojiti personalne (1 osoba), vođene (2-5 osoba) i grupne (6 ili više osoba) trening.
5) **Poslovanje se snažno oslanja na članarine i neposredan odnos sa korisnicima.** Medijana udela članarina i paketa u ukupnom prihodu iznosi 91,2% u poduzorku sa oba podatka (36 ispitanika). Direktno članstvo ili kupovina čine 90-100% korisnika prema iskazu 53 od 90 subjekata koji su procenili taj kanal. Korporativne ugovore navodi 26%, a agregatorske platforme 7% učesnika istraživanja.
6) **Cene se znatno razlikuju između subjekata i regiona.** Medijana standardne mesečne članarine iznosi 4.500 RSD: u Beogradu 6.500, Vojvodini 4.500, Šumadiji i Zapadnoj Srbiji 3.500, a Južnoj i Istočnoj Srbiji 3.200 RSD. Regionalna poređenja ne prikazuju razlike u sadržaju paketa. Južnu i Istočnu Srbiju predstavlja samo sedam učesnika istraživanja. U Beogradu je izrazito visok broj učesnika koji primarno nude grupne i personalne treninge i pakete, ili body&mind članarine, pa to utiče na nešto višu medijanu standardne članarine.
7) **Rast članstva u 2025. češće je prijavljen od pada, uz pretežno pozitivna očekivanja za 2026.** Rast prijavljuje 49,5%, stagnaciju 34,0%, a pad 16,5% ispitanika sa validnim odgovorom. Rast prihoda u 2026. očekuje 64,8%, a rast članstva 66,7%. Očekivanja ne predstavljaju ostvarene rezultate, niti stope rasta celog sektora.
8) **Sezonalnost je važna za organizaciju rada i novčane tokove.** Mart, april i novembar najčešće se izdvajaju kao meseci najveće aktivnosti. Kao mesece najmanje aktivnosti, jul navodi 77%, a avgust 87% učesnika. Ovi procenti označavaju učestalost navoda, a ne veličinu pada poslovanja.
9) **Troškovi i platežna moć korisnika čine glavnu grupu razvojnih prepreka.** Visok zakup navodi 38,8%, nisku platežnu moć korisnika 37,8%, a troškove energije i komunalija i troškove opreme po 32,7% ispitanika. Privatni prostor zakupljuje 68% učesnika.
10) **Dostupnost kvalifikovanih trenera predstavlja široko prisutan problem među učesnicima.** Umerene ili velike teškoće prijavljuje 71,7% subjekata sa validnim odgovorom. Radni kapaciteti uključuju više oblika angažovanja, pa broj formalno zaposlenih u radnom odnosu ne obuhvata celokupan rad u sektoru.
11) **Ulaganja su prisutna, ali su obim i mogućnosti finansiranja neujednačeni.** Pozitivne investicije u 2025. prijavljuje 69,7% subjekata sa validnim iznosom, a pozitivan plan za narednih 12 meseci 57,3%.

Subvencije za opremu i investicije traži 75,5% ispitanika, dok pozitivan iznos javnih sredstava, subvencija ili donacija prijavljuje 14,0%.

12) **Elektronske evidencije još ne obezbeđuju dovoljno uporedivih godišnjih podataka.** Neki oblik elektronske evidencije ima 76% učesnika, a članove i posete zajedno prati 43% ispitanika. Godišnji broj jedinstvenih korisnika dostavilo je 13, a poseta 17 subjekata. Postojeći podaci nisu dovoljni za pouzdano utvrđivanje broja jedinstvenih korisnika u Srbiji.
13) **Neformalno poslovanje je prepoznata tema, ali njegov obim nije izmeren.** Od 66 subjekata koji su dali procenu, 68,2% smatra da najmanje 31% sektorskog prometa pripada sivoj zoni. To su percepcije ispitanika, koje ne predstavljaju osnov za uvećanje procenjenih prihoda ili veličine sektora, niti obračun poreskog gubitka.

2. Cilj, obuhvat i metodologija istraživanja

2.1. Ciljevi istraživanja i jedinica posmatranja

Opšti cilj istraživanja je da se prikupe, obrade i analiziraju podaci potrebni za razumevanje veličine, strukture, ekonomskih performansi i razvojnih potencijala fitnes i rekreativne industrije u Republici Srbiji.

Specifični ciljevi istraživanja su:

1. identifikovati relevantne subjekte koji posluju u oblasti fitnesa, rekreacije i organizovanog fizičkog vežbanja;
2. pripremiti početni okvir za procenu ukupnog broja klubova i objekata u Srbiji;
3. utvrditi pravnu, organizacionu, regionalnu i poslovnu strukturu sektora;
4. prikupiti podatke o članarinama, korisnicima, aktivnim članovima, jedinstvenim korisnicima i posetama;
5. prikupiti podatke o prihodima od članarina i prihodima van članarina;
6. proceniti broj zaposlenih i angažovanih lica, uključujući trenere, recepciju, administraciju, menadžment, marketing, higijenu i spoljne saradnike;
7. utvrditi zastupljenost agregatorskih platformi i drugih kanala pristupa uslugama;
8. prikupiti podatke o investicijama u opremu, prostore, digitalne sisteme i razvoj usluga;
9. identifikovati ključna ograničenja razvoja sektora i očekivanja klubova za naredni period;
10. pripremiti anonimizovanu bazu odgovora, kodnu knjigu, agregirane tabele i izveštaj o rezultatima;
11. obezbediti ulazne podatke za procenu ekonomskih i fiskalnih efekata sektora rekreacije i fitnesa.

Istraživanje treba da omogući procenu ukupnog tržišta Srbije na više nivoa: broj subjekata, broj objekata, broj članova, ukupan promet sektora, prihodi od članarina, prihodi van članarina, broj zaposlenih i angažovanih lica, struktura programa, regionalna distribucija, fiskalni doprinos i razvojni potencijal. U meri u kojoj podaci dozvole, rezultati će biti prikazani po pravnoj formi, tipu kluba, regionu, veličini objekta, poslovnom modelu i korišćenju agregatora.

Istraživanje kombinuje anketne podatke, registracioni okvir i dostupne finansijske izvore.

Jedan anketni zapis tretira se kao jedan pravni subjekt, uključujući preduzetnike. Vrednosti za više lokacija ostaju objedinjene na nivou subjekta kada se pitanje odnosi na sve objekte.

Detaljna metodologija istraživanja je data u Aneksu 2 ovog izveštaja.

2.2. Definicija i obuhvat sektora

Za potrebe istraživanja korišćena je **funkcionalna definicija sektora:** sektor obuhvata subjekte koji organizovano pružaju usluge fitnesa, rekreacije, fizičkog vežbanja, treninga i srodnih programa namenjenih stanovništvu, grupama korisnika, zaposlenima, sportskim rekreativcima ili specifičnim ciljnim grupama.

Subjekti koji ulaze u osnovni obuhvat su:

1. fitnes klubovi i teretane;
2. studiji za grupno vežbanje;
3. personalni trening centri;
4. centri za funkcionalni trening;
5. joga, pilates, body & mind i srodni studiji;
6. rekreativni centri i sportsko-rekreativne organizacije;

7. preduzetnici koji pružaju usluge treninga i rekreacije;
8. privredna društva u oblasti fitnesa i rekreacije;
9. udruženja, sportska udruženja i drugi organizacioni oblici koji pružaju rekreativne usluge;
10. subjekti koji posluju samostalno, u okviru javnih ili privatnih objekata, kroz franšizu, kroz mešovite modele ili preko agregatorskih platformi.

Povezane delatnosti, kao što su dobavljači opreme, serviseri, softverske platforme, zakupodavci, marketinške agencije, edukatori, dobavljači pratećih usluga i organizatori događaja, ne čine osnovnu populaciju ankete. U ovom istraživanju se o njima prikupljaju posredni podaci kroz rashode, investicije i poslovne modele klubova.

2.3. Metodološki pristup

Metodologija istraživanja zasniva se na kombinovanom pristupu koji objedinjuje kvantitativne i kvalitativne izvore. Istraživanje se ne oslanja samo na deklarativne odgovore klubova, već koristi više izvora radi provere, kombinovanja podataka i korekcije procena.

Metodološke komponente istraživanja su:

1) **Desk analiza:** Identifikacija subjekata, klasifikacija, prikupljanje javno dostupnih informacija i formiranje početnog okvira tržišta.
2) **Analiza registracionih i finansijskih podataka:** Provera pravnog statusa, delatnosti, prihoda i dostupnih poslovnih pokazatelja.
3) **Online anketiranje:** Prikupljanje primarnih podataka koje nije moguće pouzdano dobiti iz javnih izvora.
4) **Validacija i čišćenje podataka:** Uklanjanje grešaka, duplikata, nelogičnosti i neupotrebljivih unosa.
5) **Izveštavanje:** Prikaz nalaza, tumačenje rezultata, ograničenja i preporuke za buduće praćenje.

2.4. Prikupljanje podataka i uzorak

Podaci su prikupljeni samostalnim popunjavanjem *online* upitnika u *Google Forms*.

Upitnik je imao osam tematskih sekcija:

- 0. Saglasnost i identifikacija odgovora
- A. Osnovni podaci
- B. Objekti, kapaciteti i programi
- C. Cene, članovi, korisnici i posete
- D. Prihodi, fiskalni podaci i investicije
- E. Zaposleni i angažovana lica
- F. Procene tržišta i razvojne potrebe
- G. Završna pitanja

Finalni upitnik koji je korišćen za online istraživanje se nalazi u Aneksu XXX ovog izveštaja.

Upitnik je distribuiran kroz komunikacione kanale SRFS, na dva osnovna načina:

- Članovi SRFS: e-mail pozivi, putem kontakt podataka u bazi članova SRFS;
- Ostali subjekti: e-mail pozivi, na zvaničnu e-mail adresu registrovanu u bazi APR-a.

Pored toga, telefonskim putem su dodatno kontaktirani članovi SRFS koji nisu popunili upitnik u prvih 10 dana od slanja poziva. Anketu je popunio 101 subjekat. Nakon procesa validacije i čišćenja, u finalnoj bazi se nalazi 100 jedinstvenih odgovora ispitanika. Vremenske oznake tih zapisa obuhvataju period od 2. jula do 15. avgusta 2026 - to je zabeleženi period prijema odgovora u finalnoj bazi.

Odgovori se tretiraju kao neponderisan uzorak dobrovoljnih učesnika. Uzorak nije statistički reprezentativan za celu populaciju subjekata, ali pruža značajne informacije o njihovom poslovanju i stanju u sektoru.

Upitnik je u 84 slučaja popunio vlasnik, u šest direktor, a u pet menadžer. Preostalih pet odgovora daju administrator, trener, knjigovodstvo/finansije i druga funkcija. To sugeriše da većina odgovora dolazi od osoba bliskih poslovanju subjekta, ali funkcija ispitanika sama po sebi ne garantuje da su svi numerički podaci ispravno preuzeti iz poslovnih evidencija.

2.5. Izvor analize, čišćenje i validacija

Za statističku analizu korišćena je isključivo finalna baza podataka, koju je konsultant ručno očistio, validirao i označio kao finalnu. Originalni *Google Forms* podaci i ranije radne baze nisu korišćeni za zamenu finalnih odgovora. U fazi pisanja izveštaja nisu menjani odgovori ispitanika.

Validiranje, čišćenje i usaglašavanje obuhvatilo je i mapiranje pitanja i šifrarnika, proveru kodova i tipova podataka, *multiple-response* setova, analizu kontradiktornih odgovora, izradu izvedenih kategorija i pridruživanje dostavljenih finansijskih podataka. Neuobičajeno visoke ili niske vrednosti nisu uklanjane samo zato što odstupaju od većine – ručno su proverene, analizirana je njihova verodostojnost (npr. neobično visoki iznosi premijum članarina su provereni u zvaničnim cenovnicima subjekata koji su ih naveli) i utvrđene su finalne vrednosti i adekvatnost podataka.

Prazan odgovor nije tretiran kao nula. Nula se uključuje u deskriptivnu analizu kada je validno uneta; nedostajuća vrednost se ne dopunjava prosekom, medijanom ili pretpostavljenim odgovorom.

Kod *single-response* pitanja procenat kategorije računa se prema validnim sadržajnim odgovorima; broj i procenat nedostajućih računaju se prema broju subjekata na koje je pitanje bila primenljivo.

Ove razlike objašnjavaju zašto denominator nije automatski 100 u svim tabelama.

2.6. Deskriptivna statistika i poređenja grupa

Za kategorije odgovore prikazane su frekvencije i procenti; za numeričke podatke validni N (broj odgovora koji ulaze u prikazani obračun), prosek, medijana, minimum, maksimum i standardna devijacija uzorka, računata sa imeniteljem N−1. Standardna devijacija nije raspoloživa za jednu vrednost. Redosled ordinalnih kategorija je sačuvan, bez računanja proseka šifara kao da su merne vrednosti. Distribucije i kompletne frekvencije nalaze se u pratećem Excel dokumentu sa kompletnim rezultatskim tabelama istraživanja.

Analiza višestrukih odgovora obuhvata deset izvornih setova sa ukupno 108 binarnih varijabli. Za svaku opciju prikazuje se broj subjekata koji su je označili i procenat validnih ispitanika (*cases*). Jedan subjekt se za jednu opciju broji jednom. Pošto je bilo moguće označiti više opcija, zbir procenata može preći 100%.

Analize ukrštanja (*crosstabs*) su ograničene na odabrane smislene kombinacije pitanja. Glavni segmenti su region, pravna forma, broj objekata, članstvo u SRFS, način vođenja evidencije, zakup privatnog prostora, korišćenje agregatora, tip programa i registrovana delatnost. Za kategorijalne ishode prioritet imaju procenti unutar grupa, a za numeričke medijana i prosek uz N. Grupe sa manje od pet validnih odgovora ostaju vidljive

kroz broj slučajeva, bez procentualnih i numeričkih poređenja. Poseban oprez potreban je i kod grupa od pet do devet odgovora.

Nisu rađeni statistički testovi, p-vrednosti, testiranje hipoteza, regresije niti testiranje značajnosti. Sve opisane razlike odnose se na konkretan uzorak. Kategorije programa nisu međusobno isključive: subjekat može istovremeno nuditi teretanu, grupne i *body & mind* programe, pa se odgovarajuća poređenja ne tumače kao razlike između odvojenih tržišta.

Za pitanja C15-C18, D4, D9 i E8 podaci su organizovani na tri nivoa: distribucija izabranih raspona (BAND), aproksimacija sredinom raspona (MID) i postojeće normalizovane vrednosti (NORM). Na primer, 80-90% postaje sredina raspona (*midpoint*) 85%; normalizacija deli svaki *midpoint* zbirom dostupnih *midpoint* vrednosti istog subjekta i množi sa 100. Kada neke kategorije nisu popunjene, normalizacija opisuje samo prijavljene kategorije. Ako je prijavljeno samo direktno članstvo, NORM može biti 100%, iako to nije neposredno unet tačan udeo. Raspon „do 10%“ može sadržati i nulu; njegov *midpoint* od 5% nije dokaz prisustva aktivnosti. Kod programa i kvalifikacija ista osoba može pripadati u više kategorija, što dodatno ograničava tumačenje normalizacije kao raspodele jedinstvenih ljudi. Zato tekst prvenstveno koristi raspon ili *midpoint* uz bazu po kategoriji, a sve NORM varijante i (ne)potpunost podataka se dokumentuju u pratećem Excel fajlu. Proseci udela po subjektima nisu ponderisani brojem članova, zaposlenih ili prihodom. Čak ni zbir tih proseka ne mora iznositi 100%, jer se baze po kategorijama razlikuju.

3. Desk analiza: okvir sektora u 2025. godini

3.1. Funkcionalna definicija i registracioni obuhvat

Sektor rekreacije i fitnesa obuhvata raznovrsne pružaoce usluga organizovanog fizičkog vežbanja: teretane i fitnes klubove, studije za grupne programe, personalni i funkcionalni trening, joga i pilates studije, kao i sportsko-rekreativna udruženja i druge organizacije sa srodnom ponudom. Među njima postoje razlike u pravnoj formi, veličini, raspoloživom prostoru, stručnom kadru i grupama korisnika kojima su usluge namenjene. Pojedini subjekti rade na samo jednoj lokaciji, dok drugi upravljaju većim brojem objekata na više lokacija. Ova raznovrsnost zahteva da se poslovni pokazatelji tumače zajedno sa karakteristikama subjekata na koje se odnose.

Obuhvat istraživanja određen je prema uslugama koje subjekti pružaju. Pored delatnosti fitnes klubova (9313), u razmatranje su uključeni relevantni subjekti iz sportskog i rekreativnog obrazovanja (8551), delatnosti sportskih objekata (9311), sportskih klubova (9312) i ostalih sportskih delatnosti (9319). Time se uvažava činjenica da se usluge fitnesa i rekreacije pružaju kroz više registrovanih delatnosti i organizacionih oblika. Osnovna jedinica analize je pravno lice ili preduzetnik. Polazna pretpostavka za definisanje registracionog obuhvata je bila da svi subjekti registrovani u delatnosti 9313 pripadaju sektoru rekreacije i fitnesa, ali i da u drugim delatnostima posluju subjekti čija osnovna delatnost ih svrstava u sektor rekreacije i fitnesa, prema gore definisanom obuhvatu.

Uključivanje subjekata izvan delatnosti 9313 zasniva se na tome da stvarno pružaju usluge fitnesa i rekreacije. Klasifikacija delatnosti razlikuje fitnes klubove, sportske klubove, sportske objekte i sportsko-rekreativno obrazovanje. Na primer, sportska nastava i rad instruktora mogu biti razvrstani u 8551. Zato je funkcionalni okvir prikladniji za cilj istraživanja od automatskog izjednačavanja sektora sa jednom registrovanom delatnošću.

Za ove delatnosti je kreirana lista aktivnih subjekata, a zatim su predstavnici SRFS i konsultanta ručno očistili bazu i zadržali samo subjekte koji posluju u definisanom okviru sektora. Ova lista je kreirana na osnovu javno dostupnih informacija o poslovanju subjekata u bazi.

Tabela 2. Od aktivnih subjekata do radnog okvira fitnesa i rekreacije, 2025

Šifra	Aktivni u delatnosti	Uključeno u okvir	Udeo u delatnosti	Udeo u okviru
8551	558	118	21,1%	5,1%
9311	292	3	1,0%	0,1%
9312	14.987	706	4,7%	30,6%
9313	1.387	1.387	100%	60,2%
9319	3.557	91	2,6%	3,9%
Ukupno	**20.780**	**2.305**	**-**	**100,0%**

Najveći dodatak osnovnoj šifri dolazi iz delatnosti sportskih klubova: 706 subjekata predstavlja približno trećinu celog okvira. Ovakav odabir je potvrđen i kasnijim odgovorima ispitanika na pitanja u anketi i povezivanjem podataka iz upitnika sa zvaničnim registracionim podacima o pretežnoj šifri delatnosti. Udeo sektorskih subjekata u celoj delatnosti 9312 (sportski klubovi) ostaje mali, oko 4,7%, ali velika ukupna baza

ove delatnosti čini njihov apsolutni broj važnim. Nasuprot tome, iz 9311 (delatnost sportskih objekata) su uključena samo tri subjekta.

U anketi je 52 subjekta registrovano u 9313, a 48 u drugim delatnostima. Sedam ispitanika pripada šiframa izvan pet posmatranih delatnosti. Anketa time potvrđuje da se funkcionalni sektor prostire preko više šifara, ali ovih 48% nije korišćeno kao osnova za ponderisanje broja subjekata u registracionom okviru. Okvir od 2.305 treba čitati kao usaglašeni obuhvat pet ključnih delatnosti, a ne kao pokazatelj da izvan ovih delatnosti ne postoje dodatni relevantni registrovani subjekti.

3.2. Struktura sektora prema pravnoj formi

U delatnosti fitnes klubova (9313) najzastupljenija pravna forma su sportska udruženja, koja čine 52,4% identifikovanih subjekata. Slede preduzetnici sa 37,3% i društva sa ograničenom odgovornošću sa 10,1%, dok je učešće ostalih udruženja i saveza veoma malo.

Proširivanjem obuhvata na relevantne subjekte iz svih pet analiziranih delatnosti povećava se zastupljenost sportskih udruženja. Tome najviše doprinosi delatnost sportskih klubova (9312), u kojoj gotovo svi subjekti uključeni u sektor rekreacije i fitnesa imaju ovu pravnu formu. Sportska udruženja zastupljena su i među odabranim subjektima iz ostalih sportskih delatnosti (9319), dok u sportskom i rekreativnom obrazovanju (8551) preovlađuju preduzetnici.

U ukupnom okviru od **2.305 aktivnih subjekata**, sportska udruženja učestvuju sa **65,3%**, preduzetnici sa **27,3%**, društva sa ograničenom odgovornošću sa **7,1%**, a udruženja i savezi sa **0,3%**. Ovakva struktura pokazuje da sagledavanje sektora i planiranje razvojne podrške zahtevaju obuhvat različitih pravnih i organizacionih oblika.

Tabela 3. Subjekti u sektoru rekreacije i fitnesa prema pravnoj formi, 2025

Pravna forma	8551		9311		9312		9313		9319		UKUPNO	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Društvo sa ograničenom odgovornošću	12	10,2%	3	100%	1	0,1%	140	10,1%	7	7,7%	163	7,1%
Preduzetnik	106	89,8%	0	0,0%	0	0,0%	518	37,3%	6	6,6%	630	27,3%
Sportsko udruženje	0	0,0%	0	0,0%	703	99,6%	727	52,4%	76	83,5%	1.506	65,3%
Udruženje / savez	0	0,0%	0	0,0%	2	0,3%	2	0,1%	2	2,2%	6	0,3%
Ukupno	**118**	**100%**	**3**	**100%**	**706**	**100%**	**1.387**	**100%**	**91**	**100%**	**2.305**	**100%**

Izvor: analiza konsultanta, registracioni pregled za 2025. godinu i sektorska selekcija subjekata. Procenti su zaokruženi.

3.3. Procena ukupnih prihoda sektora

Pravna forma opisuje organizacionu strukturu sektora, dok se njegov finansijski obim sagledava kroz prihode. U ovom delu analize vrednost tržišta izražena je ukupnim godišnjim prihodima identifikovanih subjekata koji pružaju usluge rekreacije i fitnesa. Za procenu su primenjena tri pristupa, koja se razlikuju prema načinu izdvajanja sektorskih prihoda i tretmanu subjekata za koje finansijski podaci nisu dostupni.

Tabela 4. Subjekti u sektoru rekreacije i fitnesa prema pravnoj formi, 2025, hiljade (000) RSD

Šifra delatnosti	Ukupni registrovani prihodi	Brojčani udeo sektora RF u delatnosti	Ukupni prihodi sektora RF na osnovu udela	Registrovani prihod iz finansijskih izveštaja	Prihodi preduzetnika	UKUPNI PRIHODI SEKTORA
8.551	1.155.698	21,10%	243.852	229.194	282.415	511.609
9.311	20.496.215	1,00%	204.962	95.885	0	95.885
9.312	60.853.424	4,70%	2.860.111	2.568.520	0	2.568.520
9.313	7.311.577	100,00%	7.311.577	7.311.577	1.047.591	8.359.168
9.319	23.923.582	2,60%	622.013	767.514	0	767.514
UKUPNO	**113.740.496**		**11.242.515**	**10.972.690**	**1.330.006**	**12.302.695**

Izvor: finansijski podaci za 2025. godinu i proračuni u okviru istraživanja. Manja odstupanja pri sabiranju prikazanih iznosa mogu nastati usled zaokruživanja.

Prvi pristup zasniva se na proporcionalnoj raspodeli prihoda delatnosti. Ukupni evidentirani prihodi svake od pet delatnosti množe se procenjenim učešćem subjekata iz sektora rekreacije i fitnesa u ukupnom broju aktivnih subjekata te delatnosti. Na taj način dobija se procena prihoda pripadajućeg sektorskog segmenta, a sabiranjem segmenata procena za ceo obuhvaćeni sektor. Ovaj obračun polazi od pretpostavke da brojčani udeo sektorskih subjekata približno odgovara njihovom udelu u prihodima delatnosti. Tako procenjena vrednost tržišta iznosi **11,24 milijarde RSD**, odnosno približno **95,9 miliona EUR**.

Drugi pristup zasniva se na sabiranju raspoloživih prihoda pojedinačno identifikovanih subjekata. Umesto proporcionalnog izdvajanja dela prihoda šire delatnosti, koriste se finansijski podaci subjekata uključenih u okvir sektora rekreacije i fitnesa. Zbir njihovih evidentiranih prihoda iznosi **10,97 milijardi RSD**, odnosno približno **93,6 miliona EUR**. Prednost ovog pristupa je neposredna veza između sektorske selekcije i finansijskih podataka: u obračun ulaze prihodi konkretnih identifikovanih subjekata. Dobijeni iznos predstavlja evidentiranu finansijsku osnovu sektora u korišćenoj bazi. On je približno **2,5% niži** od rezultata proporcionalnog obračuna iz prvog pristupa.

Treći pristup dopunjuje evidentirane prihode procenom za preduzetnike bez raspoloživih finansijskih izveštaja. U okviru od 2.305 subjekata identifikovana su 473 takva preduzetnika. Njihovi prihodi procenjeni su primenom prosečnog prihoda preduzetnika sa dostupnim finansijskim izveštajima u istoj delatnosti: približno **2,9 miliona RSD po preduzetniku u delatnosti 8551** i **2,8 miliona RSD u delatnosti 9313**. Na osnovu ovog postupka procenjeni dodatni prihodi iznose **1,33 milijarde RSD**. Njihovim dodavanjem evidentiranim prihodima iz drugog pristupa dobija se ukupna procena od **12,30 milijardi RSD**, odnosno približno **105 miliona EUR**.

Treći pristup koristi se kao osnovna procena finansijskog obima sektora u ovoj analizi, jer obuhvata evidentirane prihode i modelovanu dopunu za identifikovane preduzetnike bez finansijskih podataka. U ukupnom iznosu **89,2% čine evidentirani prihodi**, dok **10,8% predstavlja procenjena dopuna**. Uključivanje ove dopune povećava procenu za **12,1%** u odnosu na zbir raspoloživih finansijskih podataka.

Sektor rekreacije i fitnesa u Republici Srbiji u 2025. godini čine 2.305 aktivnih subjekata, koji su ostvarili ukupno 12,3 milijardi RSD (105 miliona EUR) .

Prema utvrđenom obuhvatu, sektor rekreacije i fitnesa u Republici Srbiji u 2025. godini činilo je 2.305 aktivnih subjekata. Njihovi ukupni godišnji prihodi procenjeni su na 12,3 milijarde RSD, odnosno približno 105 miliona EUR. Procena obuhvata oko 11,0 milijardi RSD evidentiranih prihoda i 1,3 milijarde RSD procenjenih prihoda preduzetnika za koje finansijski podaci nisu raspoloživi.

Struktura prihoda pokazuje da najveći deo finansijskog obima pripada subjektima registrovanim u delatnosti fitnes klubova (9313). Njihovi prihodi, sa procenjenom dopunom, iznose **8,36 milijardi RSD**, odnosno **67,9% ukupne procene**. Slede identifikovani subjekti iz delatnosti sportskih klubova (9312), sa **2,57 milijardi RSD** i učešćem od **20,9%**. Ova dva segmenta zajedno čine približno **88,8% procenjenih prihoda sektora**.

Istovremeno, izvan delatnosti 9313 nalazi se **918 subjekata**, odnosno **39,8% ukupnog obuhvata**, koji ostvaruju približno **32,1% procenjenih prihoda**. Ovaj odnos pokazuje značaj šire sektorske selekcije: ograničavanje analize na delatnost fitnes klubova izostavilo bi znatan deo identifikovanih pružalaca usluga rekreacije i fitnesa i njihovih prihoda.

3.4. Poslovni pokazatelji i tržišno učešće najvećih subjekata

Osam najvećih subjekata u sektoru ostvarilo je ukupne prihode od **2,24 milijarde RSD**, što predstavlja **20,4% evidentiranih prihoda sektora**, odnosno **18,2% ukupnih prihoda nakon uključivanja procenjene dopune za preduzetnike**. Najveće prihode među prikazanim subjektima ostvarili su AHILEJ SPORT TEAM, NON STOP FITNESS i SPORTSKA AKADEMIJA KOČOVIĆ. Njihovi zajednički prihodi iznose **1,63 milijarde RSD**, odnosno **13,2% šire procene vrednosti tržišta**. Ovi podaci pokazuju da odabrani veliki subjekti ostvaruju približno petinu procenjenih prihoda sektora.

Tabela 5. Prihodi, zaposlenost i tržišno učešće najvećih subjekata u sektoru rekreacije i fitnesa, 2025.

	AHILEJ SPORT TEAM	NON STOP FITNESS	SPORTSKA AKADEMIJA KOČOVIĆ	ATHLETIC SPORT	OROZOVIĆ FITNESS	EVOQUE FITNES KAĆ	ZONE PHC	SYNERGY PARK
Ukupni prihodi (hiljade RSD)	665.270	583.301	378.778	281.439	106.561	98.840	66.619	57.493
Prosečan broj zaposlenih	13	75	25	12	2	2	18	1
Prosečan broj zaposlenih preko agencija i organizacija za zapošljavanje	126	10	0	0	0	0	0	0
Udeo u tržištu(uži obuhvat, 11 mlrd)	6,06%	5,32%	3,45%	2,56%	0,97%	0,90%	0,61%	0,52%
Udeo u tržištu (širi obuhvat, 12,3 mlrd)	5,41%	4,74%	3,08%	2,29%	0,87%	0,80%	0,54%	0,47%

Tabela 5 ukazuje i na razlike u načinu organizacije rada. Kod osam prikazanih subjekata zbir prosečnog broja neposredno zaposlenih iznosi **148**, dok je preko agencija i organizacija za zapošljavanje angažovano **136**. Agencijsko angažovanje tako čini približno **47,9% zbira ova dva pokazatelja**. Njegova zastupljenost izrazito je neujednačena: AHILEJ SPORT TEAM iskazuje 13 neposredno zaposlenih i 126 preko agencija, dok NON STOP FITNESS iskazuje 75 neposredno zaposlenih i 10 preko agencija. Ostalih šest subjekata nema iskazano agencijsko angažovanje.

Zbog ovih razlika, neposredno zaposlenje i agencijsko angažovanje treba posmatrati zajedno pri poređenju radnih kapaciteta. Poređenje prihoda samo sa brojem neposredno zaposlenih može dati nepotpunu sliku obima rada potrebnog za poslovanje, naročito kod subjekata koji se u većoj meri oslanjaju na agencije.

3.5. Zaposlenost i drugi oblici radnog angažovanja

Prema raspoloživim finansijskim i statističkim izveštajima, **zbir iskazanog prosečnog broja zaposlenih u analiziranim subjektima iznosi 1.085**. Od toga se 735 odnosi na delatnost fitnes klubova (9313), 168 na odabrane subjekte iz delatnosti sportskih klubova (9312), 115 na ostale sportske delatnosti (9319), 42 na sportsko i rekreativno obrazovanje (8551) i 25 na delatnost sportskih objekata (9311).

Pored neposredne zaposlenosti, u delatnosti **9313 evidentirano je i 173 angažovanih preko agencija i organizacija za zapošljavanje**. Uključivanjem ovog podatka, zbir raspoloživih pokazatelja neposredne i agencijske zaposlenosti iznosi **1.258**. Taj zbir obuhvata evidentiranu neposrednu zaposlenost u analiziranim subjektima i raspoloživi podatak o agencijskom angažovanju u delatnosti fitnes klubova. Predstavlja zbir iskazanih pokazatelja, a ne potvrđen broj jedinstvenih osoba angažovanih u celom sektoru, jer ostali oblici rada nisu potpuno obuhvaćeni, a eventualna preklapanja nisu proverena.

Više od **60% analiziranih subjekata nema iskazanog zaposlenog po osnovu radnog odnosa**, dok je među sportskim udruženjima taj udeo veći od **90%**. Odsustvo zaposlenih u ovoj kategoriji ne znači da subjekt posluje bez angažovane radne snage. Rad mogu obavljati sami preduzetnici i osnivači, spoljni saradnici, osobe angažovane preko agencija ili po drugim ugovornim osnovama. Podaci o zaposlenima u finansijskim izveštajima zato obuhvataju samo deo ukupnog radnog angažovanja u sektoru.

Dodatno ograničenje predstavlja **473 preduzetnika za koje u korišćenoj bazi nisu raspoloživi finansijski izveštaji**. Za njih se iz istog izvora ne može utvrditi broj zaposlenih i drugih angažovanih osoba. Lični rad preduzetnika takođe je potrebno posmatrati odvojeno od broja zaposlenih kod preduzetnika, uz proveru mogućeg preklapanja pri objedinjavanju podataka.

Potpuniju sliku pružaju rezultati ankete, u kojoj su zasebno obuhvaćeni zaposleni sa punim i nepunim radnim vremenom, angažovani po drugim ugovornim osnovama i spoljni saradnici. Povezivanje tih nalaza sa finansijskim podacima omogućava bolje sagledavanje obima i strukture rada u sektoru, uz razlikovanje broja osoba, broja angažovanja i radnog vremena.

3.6. Stanovništvo - stepen pokrivenosti i učešće u troškovima

Prema proceni Republičkog zavoda za statistiku[1], Srbija je u 2025. godini imala **6.549.901 stanovnika**. U odnosu na ovu populacionu osnovu, obuhvat od 2.305 subjekata odgovara približno **35,2 aktivna subjekta na 100.000 stanovnika**. Pokazatelj izražava broj poslovnih subjekata u odnosu na stanovništvo. Za procenu

[1] https://www.stat.gov.rs/oblasti/stanovnistvo/procene-stanovnistva/

teritorijalne dostupnosti usluga potrebno je dodatno poznavati broj i raspored njihovih objekata, dok procena obuhvata stanovništva zahteva podatke o jedinstvenim korisnicima.

Dodatni kontekst pruža odnos cene članarine i zarada. Prosečna mesečna neto zarada u Srbiji za 2025. godinu iznosila je **109.462 RSD**[2], dok je medijana standardne mesečne članarine u anketiranom uzorku bila **4.500 RSD**. Medijalna članarina tako predstavlja približno **4,1% prosečne mesečne neto zarade**. Ovaj odnos ilustruje visinu troška članarine prema nacionalnom pokazatelju zarada. Procena finansijske pristupačnosti usluga zahtevala bi i podatke o raspodeli prihoda, regionalnim razlikama i ostalim izdacima pojedinaca i domaćinstava.

4. Učesnici istraživanja i poslovni kapaciteti

Istraživanjem je obuhvaćeno 100 subjekata koji pružaju usluge fitnesa i rekreacije. Među njima preovlađuju sportska udruženja, članovi SRFS i subjekti sa jednim objektom, uz nekoliko znatno većih sistema. U ovom poglavlju prikazani su profil učesnika, njihova regionalna i pravna struktura, registrovane delatnosti i raspoloživi kapaciteti. Nalazi opisuju anketirani uzorak, a ovakav sastav uzorka treba imati u vidu pri tumačenju rezultata za širi sektor.

4.1. Profil ispitanika i članstvo u SRFS

Upitnik su najčešće popunjavali vlasnici, koji čine 84% ispitanika. Zajedno sa direktorima i menadžerima, ove funkcije zastupljene su u 95% odgovora. Iz tog razloga rezultati primarno odražavaju perspektivu osoba koje upravljaju poslovanjem. Njihova funkcija omogućava uvid u poslovne odluke i razvojne potrebe.

Tabela 6. Funkcija osobe koja je popunila upitnik

Funkcija ispitanika	Broj odgovora	Udeo
Vlasnik	84	84%
Direktor	6	6%
Menadžer	5	5%
Administrator	1	1%
Trener	1	1%
Knjigovođa/finansije	2	2%
Drugo	1	1%

Baza: 100 validnih odgovora; nema nedostajućih odgovora.

Članstvo u SRFS potvrdila su 84 subjekta, odnosno 84% ukupnog uzorka. Među 96 subjekata sa određenim odgovorom njihov udeo iznosi 87,5%, dok 12,5% nisu članovi. Četiri ispitanika odgovorila su „Ne znam“. Visoka zastupljenost članova čini nalaze posebno korisnim za planiranje aktivnosti Saveza.

[2] https://data.stat.gov.rs/Home/Result/2403040401?languageCode=sr-Latn

Tabela 7. Članstvo anketiranih subjekata u SRFS

Odgovor	Broj subjekata	Udeo
Ne	12	12,5%
Da	84	87,5%

Baza: 96 validnih odgovora od 100 učesnika. Odgovor „Ne znam“ dalo je 4 subjekta (4% uzorka).

4.2. Regionalna i pravna struktura uzorka

Polovinu uzorka (50%) čine subjekti iz Beograda, dok je 23% iz Šumadije i Zapadne Srbije, 20% iz Vojvodine, a 7% iz Južne i Istočne Srbije. Pri poređenju regionalnih rezultata potrebno je uzeti u obzir različit broj učesnika iz regiona. Beograd, sa 50 odgovora, pruža najširu osnovu za opisnu analizu, dok nalazi za Šumadiju i Zapadnu Srbiju (23 odgovora) i Vojvodinu (20 odgovora) zahtevaju opreznije tumačenje, posebno pri daljoj podeli na manje grupe. Rezultati za Južnu i Istočnu Srbiju zasnivaju se na svega sedam odgovora i pružaju ograničen, orijentacioni uvid, jer svaki pojedinačni odgovor snažno utiče na prikazane procente. Nalazi opisuju anketirane subjekte, a sam broj odgovora nije dovoljan da se potvrdi njihova reprezentativnost za pojedinačne regione.

Tabela 8. Regionalna struktura anketiranih subjekata

Region	Broj subjekata	Udeo
Beograd	50	50%
Vojvodina	20	20%
Šumadija i Zapadna Srbija	23	23%
Južna i Istočna Srbija	7	7%

Baza: 100 validnih odgovora; nema nedostajućih odgovora.

Prema odgovorima ispitanika, sportska udruženja čine 60% uzorka, preduzetnici 21%, a društva sa ograničenom odgovornošću 15%. Sa dodatnih 4% udruženja građana, udruženja ukupno obuhvataju gotovo dve trećine učesnika. Ovakav sastav važan je za tumačenje nalaza o prihodima, radnom angažovanju i potrebama za podrškom, jer se oni odnose na različite organizacione modele.

Tabela 9. Pravna forma prema odgovoru ispitanika

Pravna forma	Broj subjekata	Udeo
Društvo sa ograničenom odgovornošću	15	15%
Preduzetnik	21	21%
Udruženje građana	4	4%
Sportsko udruženje	60	60%

Baza: 100 validnih odgovora; nema nedostajućih odgovora nema.

Pored odgovora ispitanika, uparivanjem podataka iz ankete sa podacima iz zvaničnih finansijskih izveštaja, određene su stvarno registrovane pravne forme subjekata. Podaci se neznatno razlikuju u odnosu na

odgovore ispitanika. Na ovaj način je evidentirano 64 sportskih udruženja, 20 preduzetnika, 15 društava sa ograničenom odgovornošću i jedno udruženje/savez. Obe strukture prikazane su kako bi poreklo podatka bilo jasno; poređenja anketnih odgovora prema pravnoj formi zasnivaju se na klasifikaciji koju su naveli ispitanici.

Tabela 10. Pravna forma prema pridruženom finansijskom izvoru

Pravna forma	Broj subjekata	Udeo
Društvo sa ograničenom odgovornošću	15	15%
Preduzetnik	20	20%
Sportsko udruženje	64	64%
Udruženje / savez	1	1%

Baza: 100 subjekata sa pridruženim podatkom; nema nedostajućih podataka.

4.3. Registrovane delatnosti učesnika

U delatnosti fitnes klubova (9313) registrovano je 52% učesnika, dok preostalih 48% pripada drugim delatnostima. Najveće grupe izvan 9313 čine sportski klubovi (28%) i ostale sportske delatnosti (12%). U tri navedene delatnosti zajedno nalazi se 92% uzorka. Anketa pokazuje da se pružaoci usluga fitnesa i rekreacije pojavljuju u više registrovanih delatnosti.

Tabela 11. Registrovane delatnosti anketiranih subjekata

Šifra	Registrovana delatnost	Broj subjekata	Udeo
4690	Nespecijalizovana trgovina na veliko	1	1%
4729	Ostala trgovina na malo hranom u specijalizovanim prodavnicama	1	1%
8551	Sportsko i rekreativno obrazovanje	1	1%
9312	Delatnost sportskih klubova	28	28%
9313	Delatnost fitnes klubova	52	52%
9319	Ostale sportske delatnosti	12	12%
9329	Ostale zabavne i rekreativne delatnosti	1	1%
9499	Delatnost ostalih organizacija na bazi učlanjenja	1	1%
9604	Delatnost nege i održavanja tela	3	3%

Baza: 100 subjekata sa pridruženim podatkom; nema nedostajućih podataka.

Sedam subjekata registrovano je izvan pet delatnosti obuhvaćenih desk analizom: 8551, 9311, 9312, 9313 i 9319. Njihovo prisustvo ukazuje na dodatnu širinu registracionog obuhvata među učesnicima. Ovi anketni udeli opisuju uzorak i sami po sebi nisu osnova za određivanje broja subjekata u celom sektoru. Za tumačenje poslovanja potrebno je povezati registrovanu delatnost sa stvarnom ponudom programa i usluga.

SRFS bi u narednom periodu trebalo da informiše i podrži članove u usklađivanju registrovane delatnosti sa uslugama koje pretežno pružaju, uz podsticanje registracije pod šifrom 9313 - Delatnost fitnes klubova, kada ona odgovara stvarnoj prirodi poslovanja. Takvo usklađivanje doprinelo bi potpunijem statističkom obuhvatu

sektora i jasnijem prikazu njegovih prihoda, zaposlenosti i drugih poslovnih pokazatelja. Time bi se ojačala osnova za predstavljanje ekonomskog značaja fitnesa i rekreacije nacionalnim donosiocima odluka i za oblikovanje mera podrške koje odgovaraju potrebama sektora.

4.4. Veličina i operativni kapaciteti subjekata

Poslovanje na jednoj lokaciji preovlađuje u uzorku: jedan objekat ima 75 od 99 subjekata sa validnim odgovorom, odnosno 75,8%. Sa više objekata posluju 24 subjekta, među kojima su najzastupljeniji oni sa dve do pet lokacija. Grupe sa šest i više objekata zajedno imaju svega četiri učesnika. Rezultati uzorka zato prvenstveno opisuju subjekte sa jednim objektom i manje mreže.

Tabela 12. Broj objekata po anketiranom subjektu

Broj objekata	Broj subjekata	Udeo validnih
1 objekat	75	75,8%
2-5 objekata	20	20,2%
6-10 objekata	3	3,0%
11 i više objekata	1	1,0%

Baza: 99 validnih odgovora od 100 učesnika; jedan odgovor nedostaje (1%).

Prostorni kapaciteti izrazito su neujednačeni. Medijana ukupne zatvorene površine iznosi 185 m², dok je prosek 1.169,8 m², uz najveću iskazanu površinu od 50.000 m². Razlika između proseka i medijane pokazuje snažan uticaj nekoliko velikih vrednosti. Medijana zato bolje opisuje sredinu raspodele među učesnicima. Površina se odnosi na zbir svih objekata subjekta, što je važno pri poređenju samostalnih lokacija i mreža.

Medijana nedeljnog rada objekta iznosi 55 sati, a prosek 60 sati. Kod grupnih programa medijane iskazanih vrednosti su osam treninga nedeljno i sedam korisnika po treningu; proseci su viši i iznose 15,3 treninga i 12,4 korisnika. I ovi pokazatelji ukazuju na različit obim aktivnosti. U njihov obračun uključene su validne nule, pa se prikazane vrednosti odnose na sve validne odgovore za pokazatelj.

Tabela 13. Prostorni i operativni kapaciteti anketiranih subjekata

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Minimum-maksimum
Broj objekata po subjektu	99	1	1,8	1 - 33
Ukupna zatvorena površina svih objekata (m²)	98	185	1.169,8	30 - 50.000
Prosečan broj sati rada objekta nedeljno	99	55	60,0	5 - 168
Prosečan broj grupnih treninga nedeljno	99	8	15,3	0 - 192
Prosečan broj korisnika po grupnom treningu	96	7	12,4	0 - 100

N je broj validnih odgovora. U odnosu na 100 učesnika nedostaje, redom, 1, 2, 1, 1 i 4 odgovora. Validne nule su uključene. Radno vreme odnosi se na objekat, a ukupna površina na sve objekte subjekta.

Poređenje prema broju objekata jasnije razdvaja veličinu poslovanja. Subjekti sa jednom lokacijom imaju medijanu ukupne površine od 150 m², a oni sa dve do pet lokacija 565 m². U drugoj grupi reč je o ukupnoj

površini više objekata, pa se iz razlike ne može neposredno zaključivati o veličini pojedinačne lokacije, popunjenosti ili efikasnosti. Za grupe sa šest i više objekata prikazan je samo broj odgovora zbog malog broja učesnika.

Tabela 14. Ukupna zatvorena površina prema broju objekata

Broj objekata	Broj subjekata u grupi	Validni podaci o površini	Medijana (m²)	Prosek (m²)
1 objekat	75	73	150	261,1
2-5	20	20	565	975,5
6-10	3	3	-	-
11+	1	1	-	-

Poređenje obuhvata subjekte sa poznatim brojem objekata. Površina se odnosi na sve objekte subjekta. Crta označava izostavljen prikaz medijane i proseka u grupama sa manje od pet validnih odgovora.

4.5. Status i način korišćenja prostora

Privatni zakup je najčešći način obezbeđivanja prostora: navodi ga 68% učesnika. Sopstveni prostor koristi 28%, zakup javnog prostora 12%, a prostor sportskog centra ili ustanove 2%. Bilo je moguće izabrati više odgovora, pa isti subjekt može kombinovati različite modele. Zbir od 110% odražava preklapanje ovih odgovora.

Tabela 15. Način korišćenja prostora za obavljanje delatnosti

Način korišćenja prostora	Broj subjekata	Udeo ispitanika
Sopstveni prostor	28	28%
Zakup privatnog prostora	68	68%
Zakup javnog prostora	12	12%
Korišćenje prostora sportskog centra/ustanove	2	2%
Koncesija/JPP	0	0%
Drugo	0	0%

Više odgovora je bilo moguće. Baza za svaku opciju: 100 subjekata sa validnim odgovorom na pitanje; nema nedostajućih odgovora. Zbir procenata može biti veći od 100%.

Visoka zastupljenost privatnog zakupa, koji navodi 68% učesnika, pokazuje da privatni prostori imaju važnu ulogu u obezbeđivanju uslova za rad anketiranih subjekata. Ovaj nalaz otvara dva pitanja značajna za razvoj sektora:

- **Dostupnost odgovarajućih javnih prostora.** Manja zastupljenost javnog zakupa može biti povezana sa ograničenom ponudom prostora, njihovom lokacijom, opremljenošću ili uslovima korišćenja. Ipak, sama struktura zakupa ne potvrđuje da javnih prostora nema dovoljno, jer izbor privatnog prostora može odražavati i specifične potrebe subjekata. Potrebno je zato sagledati koliko su postojeći javni kapaciteti dostupni i prilagođeni programima fitnesa i rekreacije.

- **Troškovi i stabilnost poslovanja.** Zakupnina predstavlja redovan trošak koji, kada ima visoko učešće u prihodima, može ograničiti profitabilnost i mogućnosti ulaganja, posebno kod malih subjekata. Pored visine zakupnine, važni su trajanje ugovora i predvidivost uslova zakupa, jer utiču na planiranje poslovanja i ulaganja u prostor.

Za oblikovanje mera podrške korisno je povezati podatke o načinu korišćenja prostora sa troškovima zakupa i potrebama subjekata. Na toj osnovi SRFS bi, u saradnji sa lokalnim samoupravama, mogao da razmotri mogućnosti boljeg korišćenja raspoloživih javnih prostora i unapređenja uslova za dugoročan i održiv rad klubova.

4.6. Elektronska evidencija i raspoloživost poslovnih podataka

76% subjekata navodi postojanje nekog oblika elektronske evidencije, ali samo 43% zajedno prati članove i posete. Samo članove evidentira 22%, delimičnu evidenciju vodi 11%, dok 24% nema elektronsku evidenciju. Različit obuhvat praćenja korisnika važan je za dostupnost uporedivih podataka o članstvu i posećenosti.

Tabela 16. Elektronska evidencija članova i poseta

Obuhvat elektronske evidencije	Broj subjekata	Udeo
Ne vodi elektronsku evidenciju	24	24%
Evidentira članove i posete	43	43%
Evidentira samo članove	22	22%
Vodi delimičnu evidenciju	11	11%

Baza: 100 validnih odgovora; nedostajućih odgovora nema. Izvor: anketa SRFS, referentna godina 2025.

Među 43 subjekta koja prate članove i posete, broj jedinstvenih korisnika tokom godine dostavilo je samo šest (14%). Postojanje evidencije, dakle, nije nužno praćeno dostavljanjem konkretnog godišnjeg podatka. Istraživanje ne utvrđuje razloge zbog kojih taj podatak nije dostavljen.

Za naredni ciklus praćenja preporučuje se unapred usaglasiti značenje aktivnog člana, jedinstvenog korisnika i posete i pripremiti jednostavan obrazac za godišnje zbirne podatke. To bi olakšalo odgovaranje i poređenje subjekata sa različitim sistemima evidencije.

Takođe, u narednom ciklusu istraživanja trebalo bi detaljnije ispitati vrstu i funkcionalnosti elektronskih evidencija koje subjekti koriste, od Excel tabela do specijalizovanih aplikacija i softvera. Moguće je da deo postojećih evidencija služi prvenstveno za osnovno beleženje podataka, uz ograničene mogućnosti izrade statističkih pregleda i analiza. Na osnovu utvrđenih potreba, SRFS bi mogao da razmotri razvoj zajedničkog digitalnog alata za vođenje evidencije i praćenje ključnih poslovnih pokazatelja. Takav alat bi mogao članovima SRFS biti dostupan besplatno, a ostalim subjektima uz godišnju naknadu. Takav alat bi mogao da olakša svakodnevno poslovanje klubova i praćenje članstva, poseta i korišćenja programa, dok bi Savezu omogućio redovnije sagledavanje kretanja u sektoru na osnovu uporedivih, zbirnih podataka. Time bi SRFS pružio konkretnu dodatnu vrednost članovima i unapredio osnovu za planiranje svojih aktivnosti i mera podrške.

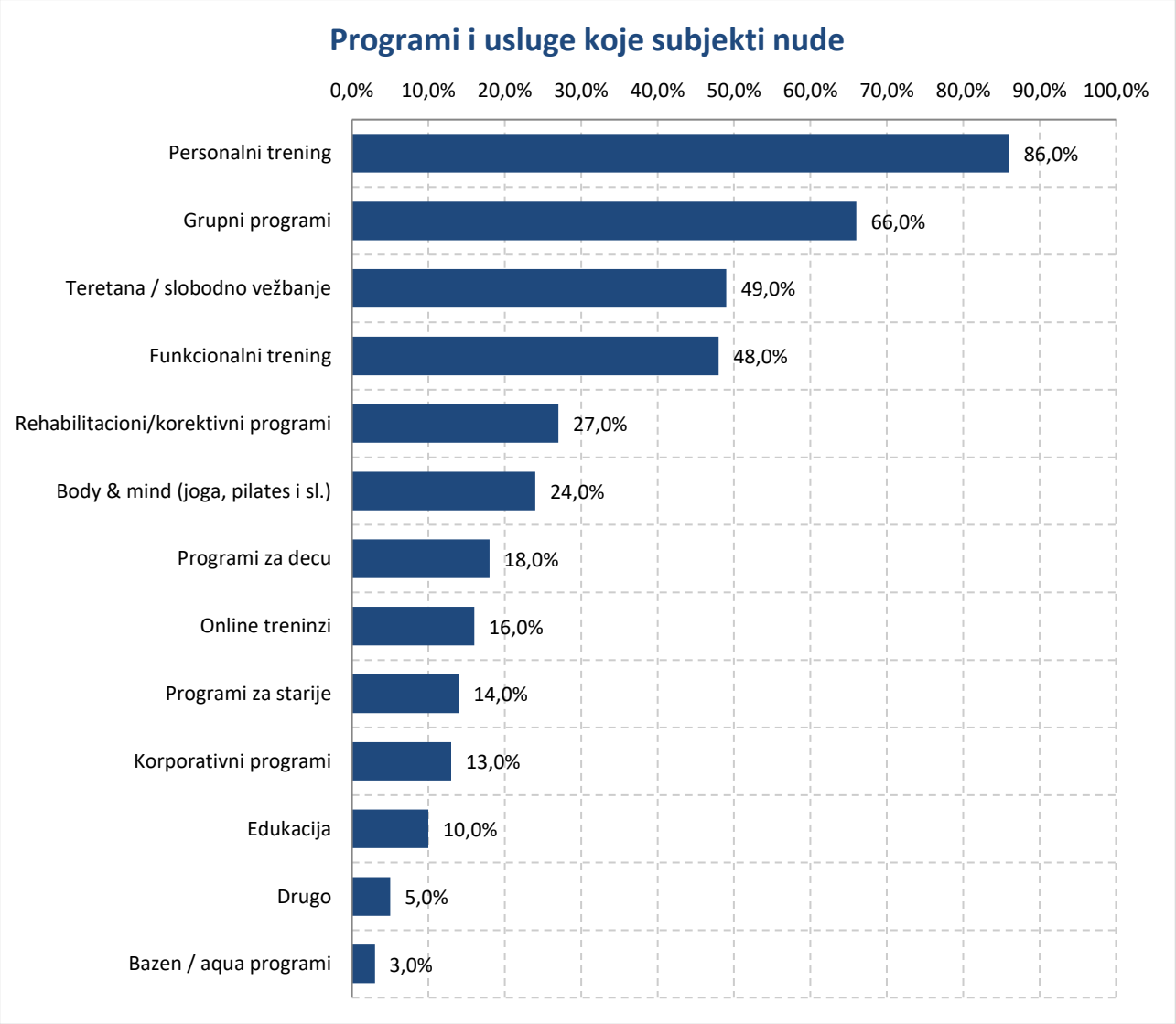
5.Programi, oprema i način pružanja usluga

Personalni i grupni trening imaju centralno mesto u ponudi anketiranih subjekata i njihovim procenama najvažnijih izvora prihoda. Ponuda obuhvata i samostalno vežbanje i različite specijalizovane programe. Ovo poglavlje povezuje programsku ponudu, regionalne razlike, raspoloživu opremu i obim grupnog rada. Nalazi se odnose na 100 učesnika istraživanja i poslovanje u 2025. godini.

5.1. Programi i usluge u ponudi

Personalni trening nudi 86% subjekata, a grupne programe 66%. Teretanu ili slobodno vežbanje navodi 49%, a funkcionalni trening 48% učesnika. Ovakva struktura pokazuje važnost vođenog vežbanja u ponudi subjekata u uzorku. Kategorije se mogu kombinovati i delom preklapati: funkcionalni trening, na primer, može biti organizovan kao individualni ili grupni rad.

Grafikon 1. Programi i usluge koje subjekti nude



Više odgovora moguće; % od N=100 validnih ispitanika, bez odgovora 0/100. Zbir može preći 100%.

Specijalizovana ponuda je uže zastupljena: rehabilitacione i korektivne programe navodi 27%, a *body & mind* programe, poput joge i pilatesa, 24% subjekata. Programe za decu nudi 18%, za starije 14%, a *online* treninge 16%. Ovi nalazi izdvajaju oblasti čiji bi razvoj vredelo razmotriti uz procenu lokalne tražnje i stručnih kapaciteta. Sama zastupljenost programa ne pokazuje broj korisnika, prihod koji donosi ili postojanje nezadovoljene tražnje.

5.2. Regionalne razlike u programskoj ponudi

U beogradskom delu uzorka personalni trening znatno je zastupljeniji od grupnih programa: navodi ga 90% subjekata, prema 56% za grupne programe. U Vojvodini su oba oblika prisutna kod po 80% učesnika. Šumadija i Zapadna Srbija izdvajaju se najvećim udelom funkcionalnog treninga među regionima (60,9%). Rehabilitacioni i korektivni programi najzastupljeniji su među beogradskim učesnicima (36%), naspram 20% u Vojvodini i 17,4% u Šumadiji i Zapadnoj Srbiji.

Tabela 17. Programi i usluge prema regionu

Odgovor	Beograd N=50	Vojvodina N=20	Šumadija i Zapadna Srbija N=23	Južna i Istočna Srbija N=7
Teretana / slobodno vežbanje	20 / 40%	11 / 55%	12 / 52,2%	6 / 85,7%
Grupni programi	28 / 56%	16 / 80%	15 / 65,2%	7 / 100%
Personalni trening	45 / 90%	16 / 80%	18 / 78,3%	7 / 100%
Funkcionalni trening	20 / 40%	10 / 50%	14 / 60,9%	4 / 57,1%
Body & mind (joga, pilates i sl.)	9 / 18%	6 / 30%	7 / 30,4%	2 / 28,6%
Bazen / *aqua* programi	3 / 6%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
Rehabilitacioni/korektivni programi	18 / 36%	4 / 20%	4 / 17,4%	1 / 14,3%
Programi za decu	9 / 18%	3 / 15%	5 / 21,7%	1 / 14,3%
Programi za starije	5 / 10%	3 / 15%	4 / 17,4%	2 / 28,6%
Korporativni programi	5 / 10%	4 / 20%	3 / 13,0%	1 / 14,3%
Online treninzi	7 / 14%	5 / 25%	2 / 8,7%	2 / 28,6%
Edukacija	3 / 6%	4 / 20%	3 / 13,0%	0 / 0%
Drugo	0 / 0%	3 / 15%	2 / 8,7%	0 / 0%

Ćelija: n / procenat unutar grupe sa validnim odgovorom. Kod pitanja sa višestrukim odgovorom, denominator su validni ispitanici u grupi; više izbora je moguće. Mali uzorci zahtevaju oprez; za N<5: procenti nisu prikazani.

U Južnoj i Istočnoj Srbiji svih sedam učesnika navodi personalne i grupne programe. Zbog malog broja odgovora, taj rezultat pruža samo orijentacioni uvid. Regionalne razlike opisuju sastav i ponudu anketiranih subjekata; ne potvrđuju razlike u potrebama stanovništva ili razvijenosti regionalnih tržišta. Za planiranje aktivnosti SRFS mogu poslužiti kao polazište za razgovor sa lokalnim članovima o programima i njihovim razvojnim potrebama.

5.3. Usluge sa najvećim značajem za prihode

Personalni i grupni trening izdvajaju se i kada ispitanici navode do tri najvažnije usluge po prihodu. Među 93 subjekta sa validnim odgovorom, personalni trening navode 54 (58,1%), a grupni ili vođeni trening 46 (49,5%). Ove usluge najčešće zauzimaju i prvo mesto, sa 25 odnosno 22 navoda. Nalaz potvrđuje da su oba oblika rada važna za poslovne modele velikog dela učesnika.

Tabela 18. Najvažnije usluge među prva tri izvora prihoda

Kategorija	Prvi rang: n	Bilo koji rang: n	% subjekata, bilo koji rang
Personalni / individualni trening	25	54	58,1%
Grupni / vođeni trening	22	46	49,5%
Teretana / slobodno vežbanje	10	22	23,7%
Članarina / članstvo	16	17	18,3%
Body & mind / Pilates / Joga	9	12	12,9%
Trening - nespecificirano	3	10	10,8%
Rehabilitacija / korektivni / zdravstveni fitnes	2	9	9,7%
Prodaja robe/pića/suplemenata	0	9	9,7%

Baza: 93 subjekta sa bar jednim validno klasifikovanim rangom. Više navoda je moguće. Rangiranje nije % stvarnog prihoda.

Manje zastupljeni programi mogu imati centralno mesto u poslovanju pojedinih subjekata. *Body & mind*, pilates ili joga među prve tri usluge navodi 12 učesnika, a devet ih stavlja na prvo mesto. Prodaju robe, pića ili suplemenata navodi devet učesnika, ali nijedan na prvom mestu, što ukazuje na njen dopunski značaj u iskazanoj hijerarhiji prihoda.

Odgovore treba tumačiti kao procenu važnosti usluga. „Članarina“ označava način naplate i može obuhvatati različite programe, dok „teretana“ i „trening“ opisuju sadržaj ponude. Ove kategorije zato ne čine međusobno isključivu računovodstvenu strukturu prihoda. Pregled svih kategorija i pojedinačnih rangova dostupan je u pratećem Excel dokumentu sa rezultatima.

5.4. Oprema koju subjekti koriste

Najšire su zastupljene podloge, strunjače i rekviziti (93%), kao i slobodni tegovi (86%). Kardio opremu koristi 75%, funkcionalnu opremu 72%, a sprave za snagu 69% učesnika. Ovakva struktura odgovara raznovrsnoj ponudi vežbanja, uz prisustvo opreme za rad sa rekvizitima i slobodnim opterećenjem i opreme za trening na spravama.

Tabela 19. Oprema koju subjekti koriste

Opcija	n subjekata	% ispitanika
Kardio oprema	75	75%
Sprave za snagu	69	69%
Slobodni tegovi	86	86%
Funkcionalna oprema	72	72%
Podloge/strunjače/rekviziti	93	93%
Oprema za grupne programe	45	45%
Oprema za rehabilitaciju	20	20%
Digitalni sistemi i kontrola ulaza	19	19%
Drugo	6	6%

Više odgovora je bilo moguće. Denominator: 100 subjekata sa validnim setom. Zbir procenata može preći 100%.

Posebnu opremu za grupne programe navodi 45%, a opremu za rehabilitaciju 20% subjekata. Ovi udeli se ne mogu neposredno izjednačiti sa zastupljenošću odgovarajućih programa, jer se različiti programi mogu oslanjati i na zajedničke vrste opreme. Digitalne sisteme i kontrolu ulaza navodi 19% učesnika; ovaj pokazatelj treba razlikovati od vođenja elektronske evidencije članova. Za procenu potreba za nabavkom ili obnovom opreme potrebno je povezati programsku ponudu sa stanjem postojeće opreme i brojem korisnika.

5.5. Obim i organizacija grupnih treninga

Pozitivan broj grupnih treninga nedeljno navodi 71 subjekt, dok 28 navodi nulu, a jedan nema odgovor. Među subjektima koji prijavljuju grupni rad, medijana iznosi 18 treninga nedeljno, a prosek 21,4. Broj termina kreće se od dva do 192, što pokazuje velike razlike u obimu rada. Za prosečan broj korisnika po grupnom treningu raspoloživo je 67 odgovora: medijana je 10, a prosek 17,4 korisnika, uz raspon od dva do 100.

Tabela 20. Grupni treninzi kod subjekata koji održavaju grupne treninge (B7 > 0)

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Min-maks
Broj grupnih treninga nedeljno	71	18	21,4	2 - 192
Korisnici po grupnom treningu	67	10	17,4	2 - 100

Baza: 71 subjekt sa pozitivnim brojem grupnih treninga nedeljno (B7 > 0). N označava broj validnih odgovora. Za broj korisnika po treningu nedostaju 4 odgovora, odnosno 5,6% ove grupe.

Proseci su viši od medijana, naročito za broj korisnika po treningu, što pokazuje uticaj većih iskazanih vrednosti pojedinih (velikih) subjekata. Medijane zato pružaju jasniji opis sredine raspodele, dok rasponi ukazuju na različite potrebe za rasporedom termina, prostorom i angažovanjem trenera. Podaci se odnose na subjekte i ne predstavljaju standard obima rada za pojedinačni objekat ili trenera.

6. Korisnici, članstvo i sezonalnost tražnje

Obim članstva i intenzitet korišćenja usluga znatno se razlikuju među učesnicima istraživanja. Podaci istovremeno pokazuju češći rast nego pad članstva i izražene sezonske oscilacije. Ovo poglavlje razmatra te obrasce, sastav korisnika i procene lokalnog tržišta. Anketni nalazi odnose se na 100 subjekata i poslovanje u 2025. godini; uz svaki prikaz navedena je baza validnih odgovora.

6.1. Obim članstva i učestalost dolazaka

Medijana prosečnog broja aktivnih članova mesečno iznosi 95, a medijana broja članova na kraju godine 100. Aritmetički proseci su višestruko viši: 882,4 odnosno 2.689,6 članova. Razliku stvaraju visoke vrednosti velikih subjekata u delu uzorka. Medijana zato pruža jasnije uporište za opis sredine raspodele. Podaci se odnose na celokupan subjekt, koji može poslovati u više objekata.

Tabela 21. Članovi, korisnici i posete

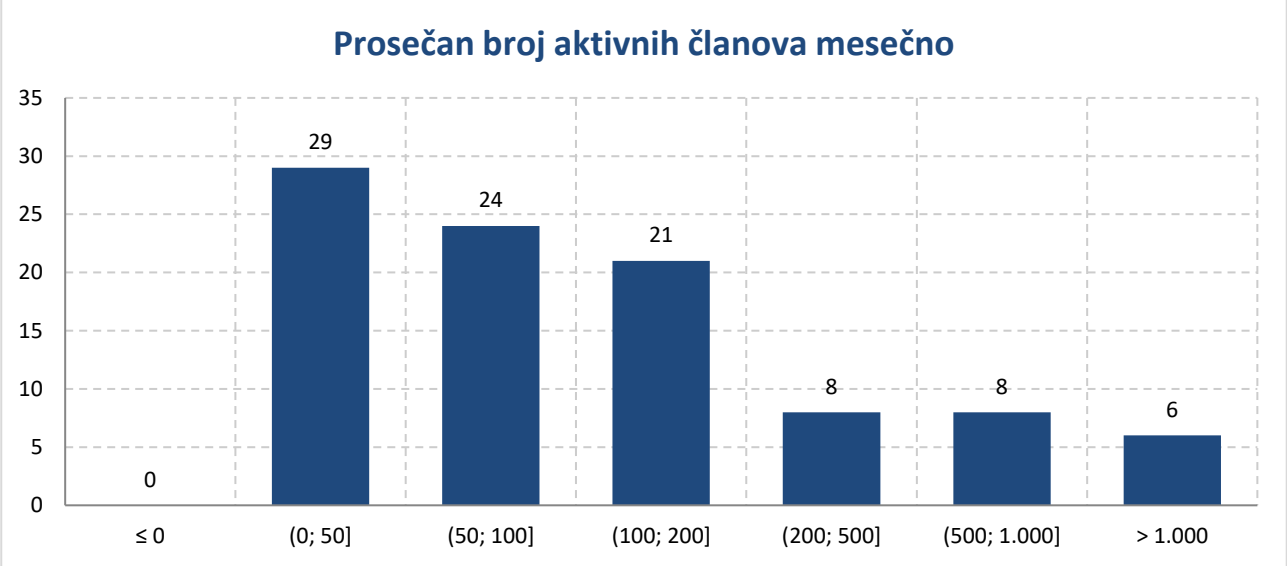
Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Min-maks
Aktivni članovi mesečno	96	95	882,4	10 - 40.000
Aktivni članovi na kraju 2025.	89	100	2.689,6	10 - 165.384
Jedinstveni korisnici tokom 2025.	13	70	1.870,9	0 - 20.642
Posete tokom 2025.	17	8.000	27.850,3	0 - 150.000
Dolazaka po članu mesečno	81	10	12,0	3 - 90

Baza je broj validnih odgovora za svaki pokazatelj. Validne nule su uključene. Jedinice su navedene u naslovu ili uz pokazatelje.

Godišnji broj jedinstvenih korisnika navelo je samo 13, a godišnji broj poseta 17 subjekata. Medijane od 70 korisnika i 8.000 poseta potiču iz malih grupa i ne mogu se međusobno deliti radi procene učestalosti dolazaka. Učestalost neposredno opisuje odgovor o dolascima po članu: na bazi 81 odgovora medijana iznosi 10, a prosek 12 dolazaka mesečno. Nijedan od ovih pokazatelja sam po sebi ne daje broj jedinstvenih građana koji koriste usluge sektora.

Raspodela mesečnog članstva dodatno pokazuje pretežno manji obim rada u uzorku: 53 od 96 subjekata (55,2%) navode do 100 aktivnih članova mesečno, a 74 (77,1%) do 200. Više od 1.000 članova navodi šest subjekata. Zbog takve raspodele zajednički prosek prikriva razlike između velikog broja manjih subjekata i manjeg broja velikih organizacija.

Grafikon 2. Prosečan broj aktivnih članova mesečno, grupisana distribucija



Baza: 96 validnih odgovora; 4 odgovora nedostaju (4% uzorka). Prikazan je broj subjekata u svakom interval (0-50, 50-100, 100-200, 200-500, 500-1000, preko 1000), a ne broj njihovih članova.

Subjekti sa dva do pet objekata prijavljuju veći mesečni broj članova: medijana je 190, prema 80 kod subjekata sa jednim objektom. U obe grupe prosek je viši od medijane, posebno u grupi sa više objekata. Poređenje opisuje ukupan obim članstva po subjektu; iz njega se ne može oceniti uspešnost pojedinačnih objekata ili broj članova po lokaciji.

Tabela 22. Aktivni članovi mesečno prema broju objekata

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
1 objekat	75	71	80	144,0
2–5	20	20	190	532,5
6–10	3	3	-	-
11+	1	1	-	-

Deskriptivno poređenje. Crta: manje od 5 validnih odgovora ili nema podatka.

6.2. Trajanje članstva i promena tokom 2025.

Više od polovine subjekata sa validnim odgovorom, njih 51 od 89 (57,3%), prosečno trajanje članstva svrstava u kategorije od šest do 12 meseci ili duže od godinu dana. Najčešća pojedinačna kategorija je članstvo duže od 12 meseci (33,7%), dok medijalna kategorija iznosi šest do 12 meseci. Istovremeno, 16 subjekata (18,0%) navodi trajanje do jednog meseca. Nalaz pokazuje da se kontinuitet članstva razlikuje među učesnicima istraživanja. Medijalna vrednost prosečnog trajanja članstva je 6-12 meseci.

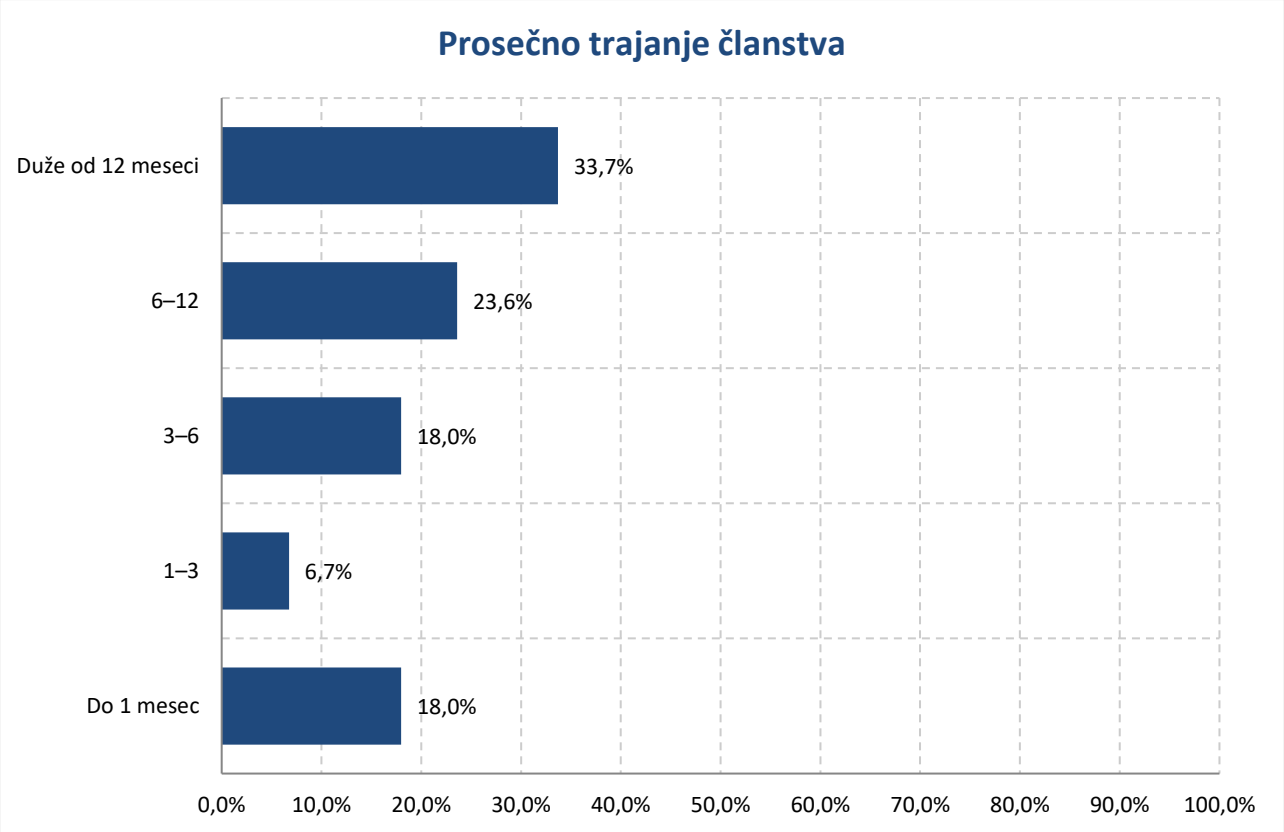
Ove procene mogu usmeriti pažnju na praćenje obnavljanja članstva i kontinuiteta dolazaka. Međutim, istraživanje nije pratilo pojedinačne članove kroz vreme, pa iz prikazanih kategorija nije moguće izračunati stopu odustajanja ili prosečno trajanje odnosa sa korisnikom za ceo sektor.

Tabela 23. Prosečno trajanje članstva prema proceni subjekta

Odgovor	n	% validnih
Do 1 mesec	16	18,0%
1-3	6	6,7%
3-6	16	18,0%
6-12	21	23,6%
Duže od 12 meseci	30	33,7%

Baza: 89 validnih odgovora od 100 primenljivih; nedostaje 11 (11%).

Grafikon 3. Prosečno trajanje članstva prema proceni subjekta



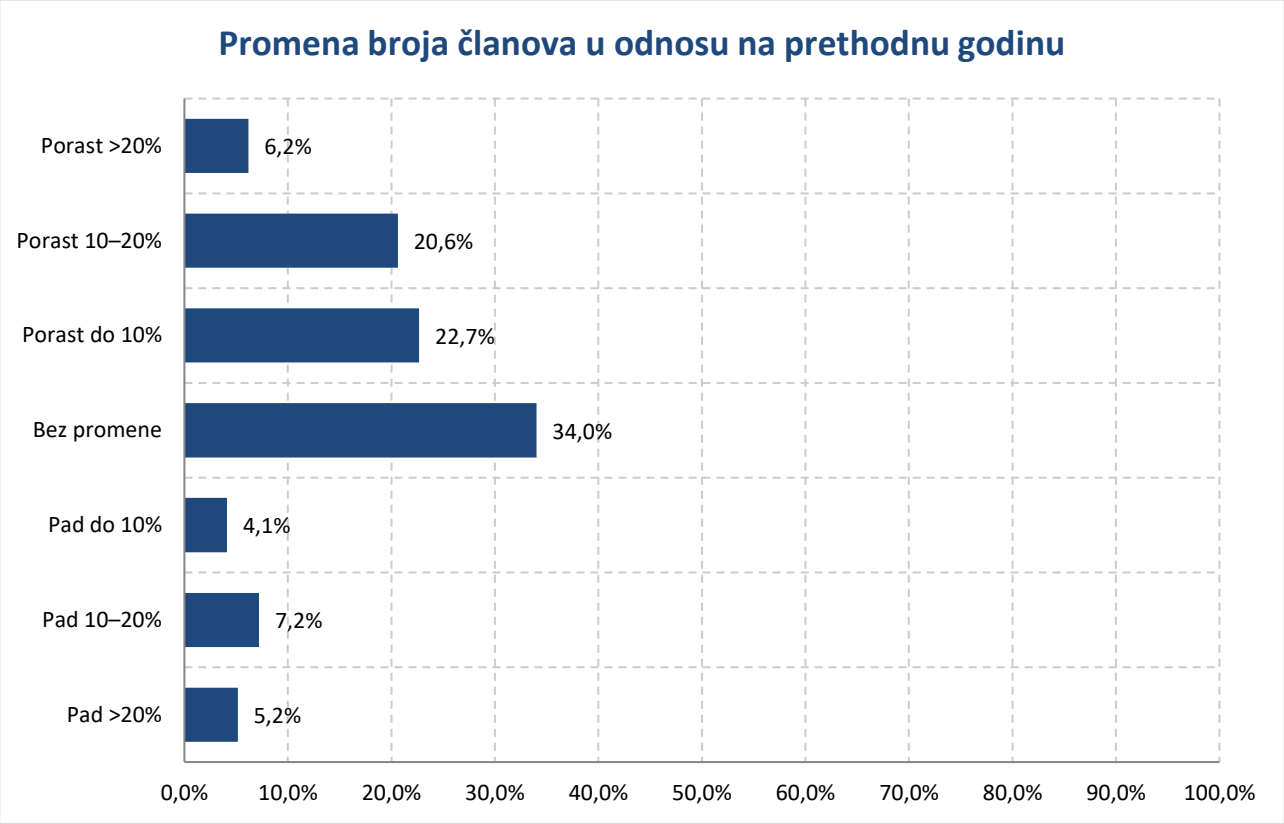
Rast članstva u odnosu na 2024. godinu prijavljuje gotovo polovina subjekata sa validnim odgovorom. Najčešće se navodi rast do 10% ili od 10% do 20%, dok rast veći od 20% prijavljuje šest subjekata. Iako su odgovori o rastu češći od odgovora o padu, „bez promene“ ostaje najčešća pojedinačna kategorija i medijalni odgovor. Rast članstva prijavljuje 48 od 97 validnih ispitanika, stagnaciju 33, a pad 16. Dakle, među učesnicima je rast češći od pada, ali to nije stopa rasta ukupnog sektorskog članstva: jedan mali i jedan veliki subjekt u ovom prikazu imaju istu težinu.

Tabela 24. Promena broja članova u 2025. u odnosu na prethodnu godinu

Odgovor	n	% validnih
Pad >20%	5	5,2%
Pad 10–20%	7	7,2%
Pad do 10%	4	4,1%
Bez promene	33	34,0%
Porast do 10%	22	22,7%
Porast 10–20%	20	20,6%
Porast >20%	6	6,2%

Baza: 97 validnih odgovora od 100 primenljivih; nedostaje 3 (3%).

Grafikon 4. Promena broja članova u 2025. u odnosu na prethodnu godinu



Baza: 97 validnih odgovora od 100 primenljivih; nedostaje 3 (3%).

Kada se kategorije objedine, rast navodi 48 subjekata (49,5%), nepromenjen broj članova 33 (34,0%), a pad 16 (16,5%). Subjekata sa rastom ima tri puta više nego subjekata sa padom. To pokazuje preovlađujući smer promene među onima koji su prijavili promenu, ali ne određuje koliko je članstvo ukupno poraslo: veliki i mali subjekti u ovom prikazu imaju jednaku težinu.

Tabela 25. Smer promene u promeni broja članova u 2025. u odnosu na prethodnu godinu

Odgovor	n	% validnih
Pad	16	16,5%
Bez promene	33	34,0%
Rast	18	49,5%

Baza: 97 validnih odgovora od 100 primenljivih; nedostaje 3 (3%).

6.3. Sezonalnost aktivnosti

Odgovori pokazuju dva perioda izraženije aktivnosti:

- prolećni, sa najčešće navedenim martom (76,8%) i aprilom (75,8%), i
- jesenji, u kojem se izdvaja novembar (70,7%).

Nasuprot tome, avgust (87%) i jul (77%) najčešće se navode kao meseci najmanje aktivnosti. Januar takođe predstavlja slabiji mesec za gotovo polovinu uzorka (48%). Ovakav raspored daje osnovu za godišnje planiranje termina, angažovanja osoblja i promotivnih aktivnosti.

Tabela 26. Meseci najveće i najmanje aktivnosti

Mesec / odgovor	Najveća: n	Najveća: %	Najmanja: n	Najmanja: %
Januar	12	12,1%	48	48%
Februar	49	49,5%	7	7%
Mart	76	76,8%	0	0%
April	75	75,8%	0	0%
Maj	57	57,6%	2	2%
Jun	17	17,2%	24	24%
Jul	3	3,0%	77	77%
Avgust	0	0%	87	87%
Septembar	23	23,2%	11	11%
Oktobar	58	58,6%	0	0%
Novembar	70	70,7%	1	1%
Decembar	28	28,3%	12	12%
Nema izražene sezonalnosti	7	7,1%	3	3%

Više odgovora moguće. Procenti su % ispitanika; zbir može preći 100%.

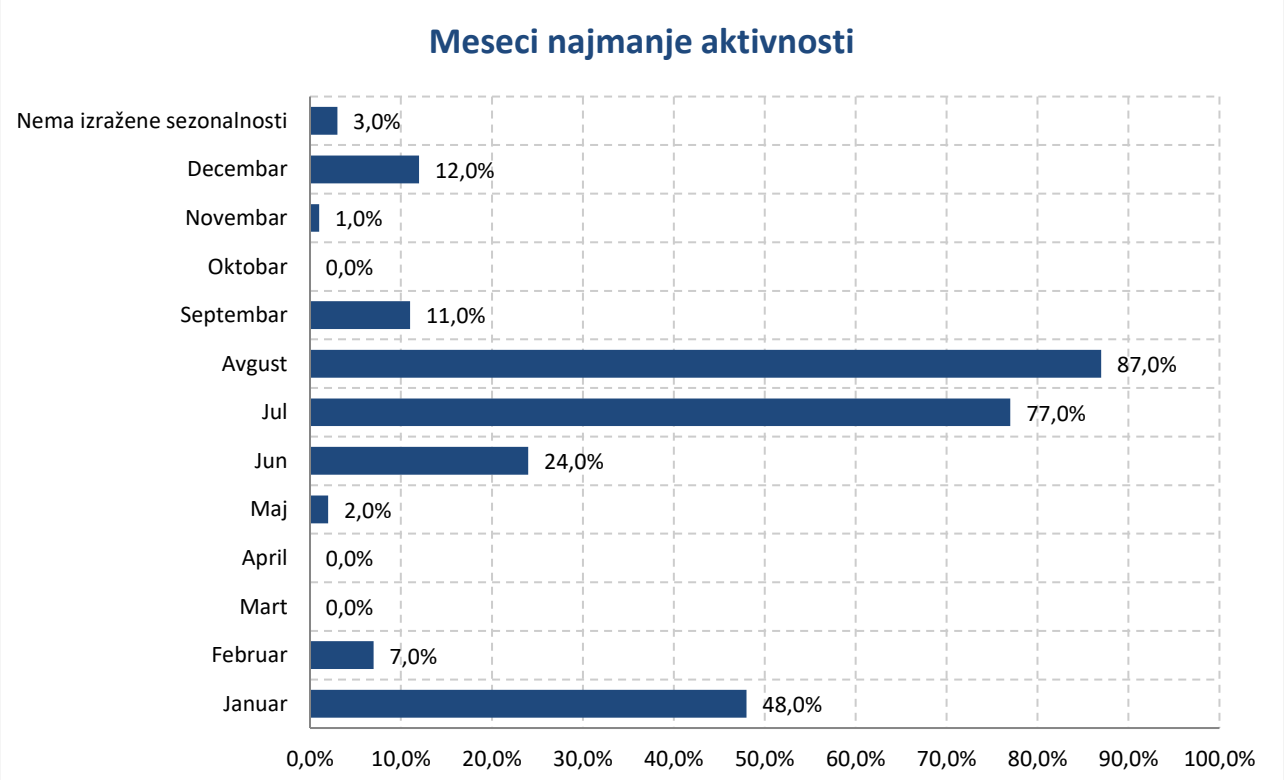
Grafikon 5 pokazuje da se novembar po učestalosti navoda približava prolećnim vrhovima, pa godišnje planiranje treba da obuhvati oba perioda. Prikaz meri koliko subjekata izdvaja mesec, bez informacije o tome za koliko tada raste broj članova ili poseta.

Grafikon 5. Meseci najveće aktivnosti



Baza: subjekti sa validnim odgovorom na ceo set u ovoj grupi. Zbir % cases može biti >100%.

Grafikon 6. Meseci najmanje aktivnosti



Baza: subjekti sa validnim odgovorom na ceo set u ovoj grupi. Zbir % cases može biti >100%.

Slabija aktivnost koncentrisana je na jul i avgust, dok se jun ređe izdvaja (24%). Zajedno sa januarskim padom, ovaj obrazac može usmeriti raspored odmora, održavanja opreme i planiranje novčanih tokova. Odgovori ne određuju uzroke sezonalnosti niti iznos eventualnog pada prihoda.

Vojvođanski deo uzorka posebno se izdvaja jesenjim periodom kao periodom najveće aktivnosti: novembar kao mesec najveće aktivnosti navodi 19 od 20 subjekata (95%). U Beogradu su mart (75,5%) i novembar (73,5%) gotovo podjednako zastupljeni, dok se u Šumadiji i Zapadnoj Srbiji najčešće navodi april (87,0%). Regionalni prikaz tako dopunjuje zajednički sezonski obrazac i pokazuje da vrhunac aktivnosti nije svuda raspoređen na isti način.

Tabela 27. Meseci najveće aktivnosti po regionima

Odgovor	Beograd N=49	Vojvodina N=20	Šumadija i Zapadna Srbija N=23	Južna i Istočna Srbija N=7
Januar	5 / 10,2%	3 / 15%	4 / 17,4%	0 / 0%
Februar	21 / 42,9%	13 / 65%	13 / 56,5%	2 / 28,6%
Mart	37 / 75,5%	17 / 85%	18 / 78,3%	4 / 57,1%
April	35 / 71,4%	17 / 85%	20 / 87,0%	3 / 42,9%
Maj	31 / 63,3%	12 / 60%	10 / 43,5%	4 / 57,1%
Jun	12 / 24,5%	3 / 15%	2 / 8,7%	0 / 0%
Jul	0 / 0%	1 / 5%	1 / 4,3%	1 / 14,3%
Avgust	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
Septembar	10 / 20,4%	7 / 35%	4 / 17,4%	2 / 28,6%
Oktobar	31 / 63,3%	16 / 80%	10 / 43,5%	1 / 14,3%
Novembar	36 / 73,5%	19 / 95%	14 / 60,9%	1 / 14,3%
Decembar	11 / 22,4%	8 / 40%	8 / 34,8%	1 / 14,3%
Nema izražene sezonalnosti	5 / 10,2%	1 / 5%	1 / 4,3%	0 / 0%

Ćelija: n / procenat unutar grupe sa validnim odgovorom. Kod pitanja sa višestrukim odgovorima, denominator su validni ispitanici u grupi; više izbora je moguće. Mali uzorci zahtevaju oprez; N<5: procenti nisu prikazani.

Letnji pad se pojavljuje u svim regionalnim grupama. Jul izdvajaju 91,3% učesnika iz Šumadije i Zapadne Srbije i 90% iz Vojvodine, prema 70% u Beogradu. Avgust je najčešće ili podjednako često naveden kao najslabiji mesec u tri od četiri regionalne grupe. Januar češće izdvajaju beogradski i vojvođanski učesnici nego subjekti iz preostala dva regiona.

Tabela 28. Meseci najmanje aktivnosti po regionima

Odgovor	Beograd N=50	Vojvodina N=20	Šumadija i Zapadna Srbija N=23	Južna i Istočna Srbija N=7
Januar	28 / 56%	10 / 50%	8 / 34,8%	2 / 28,6%
Februar	3 / 6%	2 / 10%	1 / 4,3%	1 / 14,3%
Mart	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
April	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
Maj	0 / 0%	2 / 10%	0 / 0%	0 / 0%
Jun	13 / 26%	4 / 20%	6 / 26,1%	1 / 14,3%
Jul	35 / 70%	18 / 90%	21 / 91,3%	3 / 42,9%
Avgust	44 / 88%	18 / 90%	20 / 87,0%	5 / 71,4%
Septembar	5 / 10%	2 / 10%	4 / 17,4%	0 / 0%
Oktobar	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
Novembar	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	1 / 14,3%
Decembar	6 / 12%	3 / 15%	2 / 8,7%	1 / 14,3%
Nema izražene sezonalnosti	3 / 6%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%

Ćelija: n / procenat unutar grupe sa validnim odgovorom. Kod pitanja sa višestrukim odgovorima, denominator su validni ispitanici u grupi; više izbora je moguće. Mali uzorci zahtevaju oprez; N<5: procenti nisu prikazani.

Rezultati za Južnu i Istočnu Srbiju zasnivaju se na samo sedam odgovora: avgust izdvaja pet, a jul tri subjekta. Svaki pojedinačni odgovor snažno menja procenat u toj grupi. Regionalne razlike zato treba koristiti kao opis učesnika i smernicu za lokalno planiranje, uz uvažavanje različitih veličina uzoraka. Istraživanje ne utvrđuje uzroke razlika niti potvrđuje isti obrazac kod svih subjekata regiona.

6.4. Pol i uzrast korisnika

Prema prijavljenim rasponima, žene imaju važan udeo u članstvu anketiranih subjekata. Za žene je najčešći odgovor udeo od 90% do 100%, koji navode 23 od 97 subjekata sa validnim odgovorom. Medijana sredina raspona iznosi 65%, a prosek 65,6%. Kod muškaraca medijana je 45%, a prosek 40,9%, na bazi 74 odgovora. Ovi pokazatelji opisuju procene udela unutar subjekata, pri čemu svaki subjekt ima jednaku težinu, bez obzira na broj članova.

Struktura je prikupljena kroz procentualne raspone. Oznaka MID predstavlja sredinu izabranog raspona, na primer 65% za odgovor 60-70%. Oznaka NORM predstavlja normalizaciju dostupnih MID vrednosti na zbir od 100% unutar subjekta. Kada neki odgovori nedostaju, ta normalizacija obuhvata samo prijavljene kategorije i ne popunjava nepoznate udele.

Tabela 29. Prijavljeni udeli korisnika prema polu: rasponi preračunati u MID i NORM

Grupa	N MID	Prosek MID %	Medijana MID %	N NORM	Prosek NORM %
Muškarci	74	40,9	45	72	40,5
Žene	97	65,6	65	95	69,2
Drugo / ne izjašnjava se / nepoznato	3	45	35	2	52,6

MID: sredina raspona; NORM: postojeća normalizacija dostupnih odgovora po subjektu. Baze se razlikuju po redu, pa se proseci ne sabiraju do 100%. NORM nepotpunih matrica nije potpuna struktura korisnika/prihoda. [A1].

Normalizovani prosek za žene od 69,2% ne predstavlja njihov udeo među svim korisnicima sektora. Sve ponuđene polne kategorije, uključujući „Drugo / ne izjašnjava se / nepoznato“, popunila su samo dva subjekta; 96 je dalo delimične odgovore, a dva nijedan. Različite baze i nepotpunost odgovora ograničavaju objedinjavanje rezultata. Zato se kao glavni nalaz izdvaja visok prijavljeni udeo žena u delu uzorka, uz zadržavanje odvojenih podataka za svaku kategoriju.

U uzrasnoj strukturi izdvaja se grupa od 35 do 44 godine: njen najčešće prijavljeni udeo je 40–50%, medijana MID vrednosti 45%, a prosek 42,0% na bazi 91 odgovora. Za uzrast od 25 do 34 godine prosečan MID udeo je 33,4%, uz medijanu 25% i 83 odgovora.

Tabela 30. Prijavljeni udeli korisnika prema uzrastu: rasponi, MID i NORM

Kategorija	N MID	Najčešći raspon	MID prosek / med. %	N NORM	NORM prosek %
17 godina i manje	52	Do 10%	14,4 / 5	35	9,8
18-24	69	10–20%	25,1 / 15	49	22,2
25-34	83	10–20%; 20–30%	33,4 / 25	60	27,3
35-44	91	40–50%	42,0 / 45	69	36,4
45-54	73	10–20%	25,4 / 15	53	21,4
55-64	53	Do 10%	14,2 / 5	40	8,8
65+	29	Do 10%	11,6 / 5	19	7,2

MID i NORM u procentnim poenima. Nedostajanje nije nula. Najniži raspon se aproksimira srednjom vrednošću 5%. Ispod pet odgovora - veoma mala baza.

Za uzrast do 17 godina i grupe od 55 godina naviše najčešće se prijavljuje udeo do 10%. Za korisnike sa 65 i više godina odgovor je dalo 29 subjekata; prosečna MID vrednost u toj grupi iznosi 11,6%, a medijana 5%. Dakle, 11,6% označava aproksimirani prosečan udeo ovih korisnika među subjektima koji su odgovorili. Izostanak odgovora ostalih subjekata ne potvrđuje da oni nemaju korisnike tog uzrasta.

Sve uzrasne kategorije popunilo je 16 subjekata, 81 je dao delimične odgovore, a tri nijedan. Normalizovani rezultati zato služe kao dopunski prikaz; odvojena obrada potpunih i nepotpunih odgovora dostupna je u pratećem Excelu. Za planiranje programa podaci izdvajaju srednje odraslo doba kao važan korisnički segment uzorka. Razvoj programa za mlađe i starije treba razmotriti uz dodatno sagledavanje njihovih potreba, jer ova anketa ne meri nezadovoljenu tražnju.

6.5. Procene lokalnog tržišta

Većina validnih procena o udelu odraslih koji redovno vežbaju u lokalnim fitnes klubovima nalazi se u rasponima do 15%: tako odgovaraju 54 od 93 subjekta (58,1%). Najčešća pojedinačna procena je 5-10%, a medijalna kategorija 11-15%. Istovremeno, prisutne su i znatno više procene, što pokazuje širok raspon opažanja ispitanika o lokalnom tržištu.

Tabela 31. Procena ispitanika o udelu odraslih koji vežbaju u lokalnim fitnes klubovima

Odgovor	n	% validnih
1–4%	17	18,3%
5–10%	20	21,5%
11–15%	17	18,3%
16–20%	9	9,7%
21–25%	6	6,5%
26–30%	7	7,5%
31–50%	11	11,8%
51–100%	6	6,5%

Baza: 93 validnih odgovora od 100 primenljivih; nedostaje 7 (7%).

Ove procene opisuju viđenje lokalne sredine iz perspektive pružalaca usluga. One nisu rezultat reprezentativne ankete građana ili popisa korisnika, pa ne predstavljaju izmerenu stopu učešća stanovništva u fitnesu. Razlike između odgovora ne mogu se pripisati određenom uzroku na osnovu raspoloživih podataka.

Kada navode gde se u njihovoj sredini najčešće vežba, ispitanici najčešće izdvajaju fitnes i rekreativne klubove i teretane (89%). Sportske klubove i organizovani sport navodi 29%, a prirodu i otvoreni prostor 27%. Ovi odgovori pokazuju da predstavnici subjekata prepoznaju više oblika lokalne fizičke aktivnosti. Dodatno, 22% navodi i odgovor „Ne vežbaju redovno“, čime se u njihovim procenama pojavljuje i pitanje neaktivnosti.

Udeo od 89% znači da je toliko ispitanika navelo klubove i teretane; ne znači da 89% građana vežba u njima. Odgovori o različitim mestima i neredovnom vežbanju mogu se odnositi na različite grupe stanovnika. Za SRFS ovaj pregled može biti polazište za razgovor o lokalnim partnerstvima i uključivanju novih korisnika, dok bi procena njihovog broja zahtevala podatke prikupljene neposredno od građana.

Tabela 32. Mišljenje ispitanika o mestima gde ljudi najčešće vežbaju

Opcija	n subjekata	% ispitanika
Fitnes/rekreativni klubovi i teretane	89	89%
Kod kuće	9	9%
U prirodi / na otvorenom	27	27%
Sportski klubovi i organizovani sport	29	29%
Škole/fakulteti/radno mesto	1	1%
Ne vežbaju redovno	22	22%
Ostalo / nepoznato	3	3%

Više odgovora je bilo moguće. Denominator: 100 subjekata sa validnim setom; bez validnog seta 0/100 (0%). Zbir procenata može preći 100%.

Kao širi kontekst, Istraživanje zdravlja stanovništva Srbije iz 2019. godine pokazuje da je 13,8% stanovnika uzrasta 15 i više godina prijavilo bavljenje fitnesom, sportom ili rekreacijom najmanje jednom nedeljno, u trajanju od najmanje 10 minuta u kontinuitetu. Najmanje tri puta nedeljno tako je bilo aktivno 8,8% stanovnika. Među stanovnicima od 18 do 64 godine, 11,0% je provodilo najmanje 150 minuta nedeljno u aerobnoj aktivnosti koja obuhvata fitnes, sport, rekreaciju ili vožnju bicikla[3].

Ovi podaci daju istorijski okvir za sagledavanje učešća u fizičkoj aktivnosti. Ne odnose se na 2025. godinu i obuhvataju aktivnosti šire od članstva u plaćenim fitnes klubovima. Zato se ne mogu neposredno porediti sa procenama subjekata iz ovog istraživanja niti koristiti za izračunavanje sadašnjeg broja članova ili obima potencijalne tražnje.

[3] Milić N., Stanisavljević D., Krstić M. (ur.) i saradnici. Istraživanje zdravlja stanovništva Srbije 2019. godine. Beograd, 2021; RZS, Institut „Batut“ i Ministarstvo zdravlja; poglavlje Fizička aktivnost, str. 65–67. LINK

7.Cene, prihodi i pokazatelji poslovanja

Članarine imaju centralno mesto u poslovanju anketiranih subjekata, uz širok raspon cena i obima prihoda. Ovo poglavlje povezuje cenovnu ponudu, načine pristupa uslugama i raspoložive finansijske pokazatelje za 2025. godinu. Posebno se razmatraju regionalne razlike, prihodi po pravnoj formi, zakup i zastupljenost javne podrške. Nalazi opisuju uzorak od 100 subjekata, uz zasebnu bazu validnih odgovora za svaki pokazatelj.

7.1. Cene članarina i pojedinačnih usluga

Medijana standardne mesečne članarine iznosi 4.500 RSD, dok je prosek 8.029,1 RSD. Razlika pokazuje uticaj viših cena u delu uzorka, pa medijana bolje opisuje sredinu raspodele. Raspon od 1.000 do 50.000 RSD istovremeno upozorava da „standardna članarina“ ne predstavlja nužno isti sadržaj usluge kod svih subjekata.

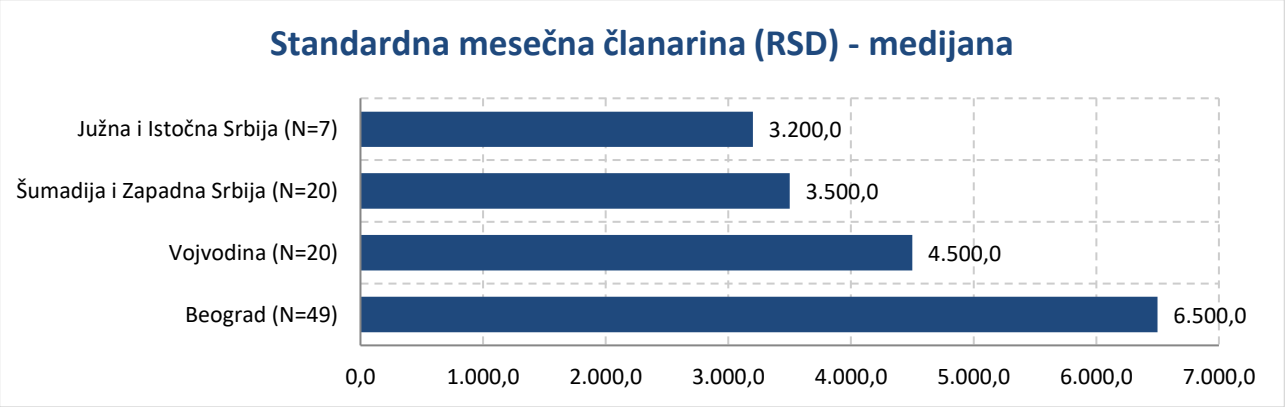
Tabela 33. Cene članarina i pojedinačnih usluga u 2025. godini (RSD)

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Minimum-maksimum
Standardna mesečna članarina	96	4.500	8.029,1	1.000 - 50.000
Najniži mesečni paket	94	3.550	5.543,0	500 - 35.000
Najviši/premium mesečni paket	94	12.000	16.880,0	2.500 - 120.000
Dnevna karta	74	600	806,1	0 - 4.000
Personalni trening	84	2.000	3.363,7	0 - 35.000

Baza je broj validnih odgovora za svaki pokazatelj. Validne nule su uključene.

Medijana najnižeg mesečnog paketa je 3.550 RSD, a najvišeg 12.000 RSD, što prikazuje različite cenovne nivoe paketne ponude. Dnevna karta i personalni trening imaju medijane od 600 i 2.000 RSD. Kod svih pet pokazatelja prosek je viši od medijane. Ovi podaci opisuju prijavljene cene; ne pokazuju koliko korisnika kupuje svaki paket niti koliko su spremni da plate.

Grafikon 7. Medijana standardne članarine prema regionu



RSD mesečno; baza su validni odgovori po regionu. Južna i Istočna Srbija: mali N=7.

Beograd ima najvišu medijanu standardne članarine, 6.500 RSD. Slede Vojvodina sa 4.500 RSD, Šumadija i Zapadna Srbija sa 3.500 RSD i Južna i Istočna Srbija sa 3.200 RSD. Razlike su izražene u posmatranom uzorku, ali poređenje ne izdvaja uticaj sadržaja paketa, broja dolazaka ili tipa objekta. Uzorak uključuje značajan broj subjekata koji nude samo personalne i grupne treninge, kao i subjekte koji pružaju premijum usluge. Ovo može da utiče na višu iskazanu prosečnu standardnu mesečnu članarinu za slobodno vežbanje u klasičnim teretanama.

I kod najnižeg paketa Beograd ima višu medijanu (4.250 RSD), dok se medijane ostalih regiona kreću između 2.900 i 3.000 RSD. Osnovna cenovna ponuda u tim regionalnim grupama zato je sličnija nego što pokazuje poređenje standardnih članarina. Prosek u Beogradu od 7.163,3 RSD znatno premašuje medijanu, što ukazuje na prisustvo viših iskazanih cena i unutar najnižeg paketa.

Tabela 34. Cena najnižeg mesečnog paketa prema regionu (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
Beograd	50	48	4.250	7.163,3
Vojvodina	20	20	3.000	4.270
Šumadija i Zapadna Srbija	23	19	2.900	3.784,2
Južna i Istočna Srbija	7	7	3.000	2.842,9

Baza: 96 validnih odgovora. Nedostaje jedan odgovor iz Beograda i tri iz Šumadije i Zapadne Srbije.

Regionalne razlike u premium ponudi su šire: medijana iznosi 16.200 RSD u Beogradu, oko 12.000 RSD u Vojvodini i Šumadiji i Zapadnoj Srbiji, a 6.000 RSD u Južnoj i Istočnoj Srbiji. U poslednjoj grupi prosek od 13.242,9 RSD više je nego dvostruko veći od medijane. Uz samo sedam odgovora, to pokazuje koliko pojedinačne visoke cene utiču na zbirni prikaz te grupe.

Tabela 35. Cena najvišeg ili premium mesečnog paketa prema regionu (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
Beograd	50	48	16.200	20.559,4
Vojvodina	20	20	12.450	14.653,3
Šumadija i Zapadna Srbija	23	19	12.000	11.268,4
Južna i Istočna Srbija	7	7	6.000	13.242,9

Baza: 94 validna odgovora; nedostaju dva odgovora iz Beograda i četiri iz Šumadije i Zapadne Srbije.

7.2. Načini pristupa uslugama i dolaska korisnika

Mesečne ili godišnje članarine nudi 89% subjekata i predstavljaju najrasprostranjeniji način pristupa uslugama. Zastupljeni su i personalni treninzi (74%), dnevne karte (66%) i paketi treninga (54%). Ponuda različitih načina plaćanja i korišćenja omogućava više oblika uključivanja korisnika; ispitanici su mogli da označe više opcija.

Tabela 36. Zastupljenost načina pristupa i plaćanja usluga

Opcija	Broj subjekata	% ispitanika
Mesečna/godišnja članarina	89	89%
Dnevna karta	66	66%
Paket treninga	54	54%
Personalni trening	74	74%
Agregatorske platforme	7	7%
Korporativni ugovori	26	26%
Javno subvencionisani programi	3	3%
Besplatni/promotivni programi	20	20%
Drugo	3	3%

Baza: svih 100 subjekata, bez nedostajućih odgovora. Više odgovora je bilo moguće, pa zbir procenata može preći 100%.

Korporativne ugovore u ponudi navodi 26% subjekata, što ih ukazuje da su u značajnom obimu prisutni kao dopunski kanal saradnje. Besplatne ili promotivne programe nudi 20%, dok su agregatorske platforme (7%) i javno subvencionisani programi (3%) ređe označeni. Njihova zastupljenost sama po sebi ne pokazuje obim poslovanja ostvaren tim kanalima. Relativno nisko učešće agregatorskih platformi može donekle biti objašnjeno i strukturom uzorka, koji uključuje značajan broj subjekata koji nude samo personalne i grupne treninge, kao i subjekte koji pružaju premijum usluge.

Regionalni prikaz pokazuje da su korporativni ugovori češće zastupljeni među učesnicima iz Vojvodine (40%) i Šumadije i Zapadne Srbije (30,4%) nego u Beogradu (16%). Dnevne karte takođe češće navode vojvođanski nego beogradski učesnici, 80% prema 56%. U Južnoj i Istočnoj Srbiji članarine i dnevne karte navodi svih sedam učesnika, ali ova mala grupa daje samo orijentacioni uvid.

Tabela 37. Načini pristupa uslugama prema regionu

Odgovor	Beograd N=50	Vojvodina N=20	Šumadija i Zapadna Srbija N=23	Južna i Istočna Srbija N=7
Mesečna/godišnja članarina	42 / 84%	18 / 90%	22 / 95,7%	7 / 100%
Dnevna karta	28 / 56%	16 / 80%	15 / 65,2%	7 / 100%
Paket treninga	28 / 56%	10 / 50%	11 / 47,8%	5 / 71,4%
Personalni trening	38 / 76%	14 / 70%	16 / 69,6%	6 / 85,7%
Agregatorske platforme	5 / 10%	1 / 5%	1 / 4,3%	0 / 0%
Korporativni ugovori	8 / 16%	8 / 40%	7 / 30,4%	3 / 42,9%
Javno subvencionisani programi	1 / 2%	1 / 5%	1 / 4,3%	0 / 0%
Besplatni/promotivni programi	6 / 12%	6 / 30%	5 / 21,7%	3 / 42,9%
Drugo	0 / 0%	2 / 10%	1 / 4,3%	0 / 0%

Baza: 100 subjekata, bez nedostajućih odgovora. Više odgovora je bilo moguće, pa zbir po koloni može preći 100%.

Pet od sedam subjekata koji su označili agregatore nalazi se u Beogradu. U toj maloj grupi medijana standardne članarine je 4.100 RSD, prema 4.500 RSD kod 89 validnih odgovora među ostalima. Od šest korisnika agregatora koji su procenili promenu članstva, tri navode nepromenjen broj, a tri rast do 10%. Ovi opisni podaci nisu dovoljni da se agregatorima pripiše uticaj na cene ili članstvo.

Kada procenjuju sastav svojih korisnika prema kanalu dolaska, subjekti izdvajaju direktno članstvo i kupovinu. Ukupno 53 od 90 validnih odgovora za taj kanal nalaze se u rasponu 90-100%, a medijana sredina raspona iznosi 95%. To potvrđuje važnost neposrednog odnosa sa korisnicima u poslovanju velikog dela uzorka.

Tabela 38. Prijavljeni udeli korisnika prema kanalu dolaska

Grupa	N MID	Prosek MID %	Medijana MID %	N NORM	Prosek NORM %
Direktno članstvo / direktna kupovina u klubu	90	85,1	95	86	92,5
Agregatorske platforme	30	13,7	10	28	14,1
Korporativni ugovori	25	13,8	5	21	9,4
Javno finansirani ili subvencionisani programi	6	13,3	5	4	7,4
Ostalo	10	23	5	8	52,5

MID je sredina prijavljenog procentualnog raspona; NORM je normalizacija dostupnih MID vrednosti na 100% unutar subjekta. N označava bazu za svaki red i vrstu obrade. Baze se razlikuju, pa se proseci po redovima ne sabiraju do 100%. NORM javno finansiranih programa zasniva se na samo četiri odgovora.

Za agregatore postoji 30 odgovora o udelu korisnika, iako je samo sedam subjekata taj kanal označilo u pitanju o načinima pristupa. Ovi brojevi ne mere isto: najniži raspon udela uključuje i nulu, pa odgovor u matrici ne potvrđuje pozitivnu saradnju. Samo dve matrice kanala potpuno su popunjene. Normalizovani prosek direktnog kanala od 92,5% zato ne predstavlja izmereni udeo svih direktnih korisnika sektora, već dopunski pokazatelj **z**a raspoloživ**u** baz**u**.

7.3. Struktura korišćenja programa

Odgovori o korišćenju programa dopunjuju pregled njihove zastupljenosti u ponudi. Među subjektima koji su procenili pojedine udele, medijana iznosi 55% za teretanu ili individualno vežbanje, 50% za funkcionalni trening i 45% za grupne programe. Za personalni trening prikupljeno je najviše odgovora, 75, uz medijanu udela od 25%. Široka zastupljenost programa među odgovorima i njegov udeo u korisnicima pojedinačnog subjekta zato su odvojeni pokazatelji.

Body & mind programi imaju prosek od 52,2% i medijanu 35%, što pokazuje da kod dela subjekata koji su odgovorili zauzimaju visok udeo. Rehabilitacioni i korektivni programi imaju nižu medijanu, 15%. Za bazen i aqua programe postoji samo pet odgovora. Ovi nalazi opisuju različite strukture korišćenja u uzorku; normalizacija preklapajućih programa ne daje isključivu raspodelu jedinstvenih korisnika i ne treba je tumačiti kao tržišni udeo programa.

Tabela 39. Prijavljeni udeli korisnika prema programu ili usluzi

Grupa	N MID	Prosek MID %	Medijana MID %	N NORM	Prosek NORM %
Teretana / individualno vežbanje	51	53,8	55	49	48,5
Grupni programi	62	48,5	45	62	39,4
Personalni trening	75	31,9	25	74	28,3
Funkcionalni trening	32	50,9	50	31	35,0
Body & mind (joga, pilates i sl.)	25	52,2	35	24	31,8
Bazen / *aqua* programi	5	33	25	5	28,2
Rehabilitacioni / korektivni programi	20	26	15	20	18,9
Ostalo	7	23,6	15	7	17,2

MID je sredina prijavljenog procentualnog raspona; NORM je normalizacija dostupnih MID vrednosti na 100% unutar subjekta. Jedan korisnik može koristiti više programa, pa kategorije mogu da se preklapaju.

7.4. Prihodi i finansijski rezultat

Finansijski deo ankete ima znatno manje odgovora od pitanja o cenama. Ukupan poslovni prihod/promet je dostavilo 42 subjekta, prihod od članarina njih 38, a prihod van članarina njih 30. U pridruženom finansijskom izvoru (podaci subjekata iz završnih računa) prihod postoji za 79 subjekata.

Finansijski podaci pokazuju veoma neujednačen obim poslovanja. Medijana ukupnog poslovnog prihoda iz ankete iznosi 5,14 miliona RSD, dok je prosek 31,11 miliona RSD. I pridruženi finansijski podaci imaju znatno viši prosek od medijane. Nekoliko visokih vrednosti snažno utiče na proseke.

Tabela 40. Anketni prihodi i pridruženi finansijski pokazatelji za 2025. godinu (RSD)

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Min-maks
D1 · ukupan poslovni prihod/promet	42	5.142.500	31.109.922,1	80.343 - 378.663.000
D2 · prihod od članarina i paketa	38	4.000.000	18.725.384,6	0 - 344.127.000
D3 · prihod van članarina	30	750.000	4.424.643,3	0 - 60.807.000
FIN · pridruženi promet	79	2.456.000	26.141.224,1	26.974 - 657.727.894
FIN · neto dobit / rezultat	79	8.913	1.272.011,9	-1.327.000 - 32.167.989
FIN · EBIT	40	75.000	3.664.350	-1.014.000 - 47.892.000
FIN · EBITDA	40	98.500	11.181.725	-1.014.000 - 283.567.000

D1–D3 su anketni iskazi, a FIN su podaci pridruženi iz finansijskog izvora. N označava validne vrednosti; nule i negativni rezultati su uključeni.

Prihod iz ankete dostavila su 42 subjekta, a pridruženi promet postoji za 79, pa razlika njihovih medijana nije mera neslaganja kod istih ispitanika. U zajedničkom poduzorku od 35 subjekata, medijane iznose 5.285.000 i

3.916.000 RSD. Medijana razlika izračunatih pojedinačno za svaki subjekt iznosi 357 RSD. Ovaj poslednji pokazatelj nije jednak razlici dve medijane i ne isključuje velika odstupanja kod pojedinih subjekata.

Kod raspoloživih finansijskih rezultata 49 od 79 subjekata ima pozitivan, 25 negativan, a pet nulti neto rezultat. Medijana od 8.913 RSD je blizu nule, dok prosek od 1,27 miliona RSD odražava i znatno veće pozitivne rezultate. EBIT i EBITDA obračunati su za po 40 subjekata. Ovi nalazi opisuju raspoloživi poduzorak i ne predstavljaju stopu profitabilnosti celog sektora.

Društva sa ograničenom odgovornošću u uzorku imaju znatno viši nivo anketnog prihoda: medijana je 25,57 miliona RSD, prema 4,00 miliona kod sportskih udruženja i 3,50 miliona kod preduzetnika. Istovremeno, prosek kod d.o.o. od 106,37 miliona RSD pokazuje velike razlike i unutar te grupe. Poređenje opisuje veličinu prihoda po subjektu i ne potvrđuje da pravna forma sama po sebi određuje produktivnost ili uspešnost poslovanja. Veća je verovatnoća da je obim poslovanja uslovio odabir ove pravne forme.

Tabela 41. Poslovni prihod iz ankete prema pravnoj formi (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	10	25.568.803,6	106.365.460,7
Preduzetnik	21	8	3.500.000	3.489.350
Udruženje građana	4	3	-	-
Sportsko udruženje	60	21	4.000.000	4.909.396,3

Baza: 42 validna odgovora. Nedostaje 5 od 15 odgovora kod d.o.o., 13 od 21 kod preduzetnika, 1 od 4 kod udruženja građana i 39 od 60 kod sportskih udruženja. Crta označava manje od pet validnih odgovora.

7.5. Značaj članarina i dopunskih prihoda

Među 36 subjekata sa oba potrebna podatka, medijana udela prihoda od članarina i paketa u ukupnom prihodu iznosi 91,2%. To pokazuje snažno oslanjanje velikog dela ovog poduzorka na članstvo. Prosek od 79,4% pokazuje da se deo subjekata u značajnoj meri oslanja i na prihode van članarina. Reč je o proseku pojedinačnih udela, a ne o udelu članarina u zbirnom prihodu tržišta.

Tabela 42. Udeo članarina i prihod u odnosu na objekte i površinu

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Min-maks
Prihod od članarina / ukupan prihod (%)	36	91,2	79,4	0 - 100
Anketni prihod po objektu (RSD)	42	3.505.000	10.390.600,7	80.343 - 110.000.000
Anketni prihod po m² (RSD)	42	14.267,5	53.557,8	1.769,7 - 1.375.000

Prihodi se odnose na 2025. godinu. Pokazatelji su izvedeni za subjekte sa potrebnim validnim podacima; nedostajući podaci nisu procenjivani. Odnos članarina i ukupnog prihoda prikazan je u procentima.

Medijana godišnjeg prihoda po objektu iznosi 3,51 milion RSD, a po kvadratnom metru 14.267,5 RSD. Ovi odnosi dopunjuju poređenje subjekata različite veličine, ali bez troškova i sadržaja ponude ne daju meru

profitabilnosti ili iskorišćenosti kapaciteta. Veliki raspon prihoda po m² posebno ograničava upotrebu proseka kao poslovnog standarda.

Od 30 subjekata koji su naveli prihod van članarina, 22 prijavljuju pozitivan iznos, a osam nulu. U poduzorku sa pozitivnim iznosom, procene udela dopunskih izvora postoje za personalni trening kod 15 subjekata, a za grupne programe i prodaju robe kod po 12. Za ostale izvore baze su često male. U bazi postoje i procentualni iskazi uz nulti prihod van članarina; zato se struktura dopunskih izvora razmatra posebno među subjektima sa pozitivnim prihodom, bez automatskog usaglašavanja tih odgovora.

7.6. Zakup, javna sredstva i uplaćeni PDV

Zakup predstavlja obavezan trošak za većinu subjekata koji su naveli iznos: pozitivan godišnji trošak prijavljuje 56 od 80 validnih ispitanika. Medijana svih validnih odgovora, uključujući nule, iznosi 566.400 RSD, a prosek 2,47 miliona RSD. Veliki raspon pokazuje da trošak prostora znatno varira među subjektima i da zajednički prosek nije dobar opis opterećenja svakog pojedinačnog kluba.

Tabela 43. Godišnji zakup, javna sredstva i uplaćeni PDV (RSD)

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Minimum - maksimum
Godišnji trošak zakupa	80	566.400	2.468.532,3	0 - 61.717.224
Javna sredstva/subvencije/donacije	86	0	51.395,3	0 - 1.200.000
Ukupno uplaćen PDV u 2025.	77	0	550.887,6	0 - 23.023.788

Baza je broj validnih odgovora za svaki pokazatelj. Validne nule su uključene. Nedostaje 20 odgovora za zakup, 14 za javna sredstva i 23 za PDV.

Pozitivan iznos javnih sredstava, subvencija ili donacija prijavljuje 12 od 86 subjekata sa validnim odgovorom, odnosno 14,0%. Medijana je nula, što pokazuje ograničenu zastupljenost ovog izvora u uzorku. Podaci ne objašnjavaju da li ostali subjekti nisu konkurisali, nisu ispunjavali uslove ili nisu dobili podršku.

Među subjektima koji su označili zakup privatnog prostora medijana godišnjeg troška iznosi 750.000 RSD, a prosek 3,39 miliona RSD. U grupi koja tu opciju nije označila medijana je nula, ali prosek ostaje pozitivan. Neoznačavanje privatnog zakupa zato ne znači nužno odsustvo svih troškova zakupa

Tabela 44. Godišnji trošak zakupa prema označenom privatnom zakupu (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
Opcija nije označena	32	26	0	562.692,3
Opcija označena (privatni zakup)	68	54	750.000	3.386.158,9

Nedostaje 6 odgovora u grupi koja nije označila privatni zakup i 14 u grupi koja ga je označila. Trošak zakupa je iskaz na nivou subjekta.

Za procenu stvarnog opterećenja zakupom potrebno je posmatrati njegov udeo u prihodu istog subjekta; deljenjem odvojenih medijana zakupa i prihoda taj udeo se ne dobija. Prikaz zato pruža polazište za analizu troškova prostora, bez zaključka o održivosti pojedinačnih poslovnih modela.

Pozitivan uplaćeni PDV prijavljuje pet od 77 subjekata sa validnim odgovorom, dok 72 navode nulu. Nulti iznos ne potvrđuje neformalno poslovanje. Ovaj pokazatelj obuhvata samo jedno davanje, bez dovoljnog uvida u status PDV obveznika i ostale poreze i doprinose. Na osnovu njega nije moguće proceniti ukupan fiskalni doprinos sektora.

8.Zaposleni, angažovanje i stručni kapaciteti

Rad u sektoru se organizuje kroz više oblika angažovanja. Anketirani subjekti organizuju rad kroz zaposlenje sa punim ili nepunim radnim vremenom, druge ugovore i saradnju sa spoljnim trenerima. Broj angažovanih znatno se razlikuje među subjektima, a većina onih koji su odgovorili na pitanje o zapošljavanju trenera navodi umerene ili velike teškoće. Poglavlje prikazuje obim angažovanja, raspodelu poslovnih funkcija i raspoložive stručne kapacitete u uzorku od 100 subjekata.

8.1. Oblici angažovanja i razlike prema pravnoj formi

Medijana broja zaposlenih sa punim radnim vremenom iznosi 1,5, dok su medijane ostalih oblika angažovanja nula. Ipak, ugovore van radnog odnosa koristi 40 od 94 subjekta sa validnim odgovorom (42,6%), a spoljne trenere 41 od 97 (42,3%). Zato je za razumevanje radnih kapaciteta potrebno obuhvatiti i saradnike van radnog odnosa.

Tabela 45. Broj zaposlenih i angažovanih prema obliku rada

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Minimum - maksimum
Zaposleni sa punim radnim vremenom	88	1,5	3,7	0 - 50
Zaposleni sa nepunim radnim vremenom	82	0	3,3	0 - 150
Lica po ugovorima van radnog odnosa	94	0	5,0	0 - 160
Spoljni treneri / preduzetnici	97	0	3,1	0 - 120
Zbir E1-E4 (nije broj jedinstvenih osoba)	75	4	16,2	0 - 360
Broj zaposlenih iz finansijskog izvora	80	1	2,5	0 - 35

Broj osoba po subjektu, osim zbira E1–E4 koji predstavlja zbir iskazanih angažovanja. N je broj validnih odgovora; nule su uključene. Nedostaje 12%, 18%, 6%, 3%, 25% i 20% podataka, redom po pokazateljima. Zbir je obračunat samo za subjekte sa sva četiri odgovora.

Kod 75 subjekata sa sva četiri podatka medijana zbira angažovanja iznosi četiri, a prosek 16,2. Razlika pokazuje da deo subjekata radi sa znatno većim brojem angažovanih od sredine ovog poduzorka. Zbir se ne može tumačiti kao broj jedinstvenih radnika jer nije provereno preklapanje osoba između kategorija. Vlasnici nisu dodatno pribrajani zaposlenima.

Podatak iz finansijskog izvora dostupan je za 80 subjekata, uz medijanu jednog zaposlenog. Njegov obuhvat razlikuje se od anketnog pregleda svih oblika angažovanja, pa se ove vrednosti prikazuju odvojeno i ne sabiraju.

Društva sa ograničenom odgovornošću imaju veći broj zaposlenih sa punim radnim vremenom: medijana je 7,5, prema jednom zaposlenom kod preduzetnika i sportskih udruženja. Prosek od 13 kod d.o.o. pokazuje da i unutar te grupe postoje subjekti sa znatno većim timovima. Poređenje opisuje razlike u obimu zaposlenosti među obuhvaćenim subjektima; ne pokazuje da ih određuje sama pravna forma.

Tabela 46. Zaposleni sa punim radnim vremenom prema pravnoj formi

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	14	7,5	13
Preduzetnik	21	19	1	1,7
Udruženje građana	4	3	-	-
Sportsko udruženje	60	52	1	2,0

Nedostaje 1 odgovor kod d.o.o., 2 kod preduzetnika, 1 kod udruženja građana i 8 kod sportskih udruženja. Za udruženja građana postoje samo tri validna odgovora, pa mere nisu prikazane. Crta ne označava nulu.

8.2. Poslovne funkcije i radno vreme trenera

Treneri i instruktori čine osnovu pružanja usluga: medijana je dva po subjektu, a prosek 4,8. Higijena i održavanje jedina su druga funkcija sa medijanom većom od nule. Za recepciju, menadžment i administraciju medijane su nula, ali pozitivni proseci i široki rasponi pokazuju da pojedini subjekti imaju posebne timove i za te poslove.

Tabela 47. Broj angažovanih po poslovnim funkcijama i radno vreme trenera

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Min-maks
Treneri/instruktori	90	2	4,8	0 - 60
Recepcija i rad sa korisnicima	90	0	3,1	0 - 90
Higijena i održavanje	95	1	1,5	0 - 25
Menadžment	95	0	0,8	0 - 20
Prodaja i marketing	92	0	0,3	0 - 3
Administracija i finansije	90	0	0,5	0 - 9
Fizioterapeuti/nutricionisti i sl.	91	0	0,2	0 - 2
Nedeljni sati po treneru/instruktoru	92	27,5	27,4	0 - 100

Baza je broj validnih odgovora za svaki pokazatelj. Validne nule su uključene.

Prodaja i marketing, administracija i finansije, kao i fizioterapeuti i nutricionisti, imaju male prosečne brojeve angažovanih. To je u skladu sa organizacijom u kojoj nisu sve funkcije izdvojene kao posebna radna mesta. Moguće je objedinjavanje poslova ili korišćenje spoljnih usluga, ali istraživanje ne utvrđuje kako je svaki od tih poslova organizovan. Nulti iskaz zato ne znači da se funkcija uopšte ne obavlja: uloga može biti objedinjena sa drugim poslom, što upitnik nije neposredno proveravao

Medijana nedeljnog rada po treneru iznosi 27,5 sati, a prosek 27,4, na osnovu 92 odgovora. Bliskost ove dve mere ne znači da svi treneri imaju sličan raspored, što pokazuje raspon od 0 do 100 sati. Podatak se odnosi na prosečnog trenera u subjektu i nije zbir trenerskih sati. Poslovne funkcije nisu dodatno sabirane sa oblicima angažovanja, niti je iz ovih podataka obračunat ekvivalent punog radnog vremena.

8.3. Kvalifikacije trenera i instruktora

Među subjektima koji su procenili udeo visokoobrazovanih trenera iz oblasti sporta, medijana sredina prijavljenih raspona iznosi 95%. To ukazuje na visoku zastupljenost ove kvalifikacije u tom poduzorku od 67 subjekata. Za nacionalne licence ili sertifikate postoji 41 odgovor, uz medijanu od 55%. Ove vrednosti opisuju iskaze subjekata koji su odgovorili na konkretan red matrice.

Tabela 48. Prijavljeni udeli trenera prema vrsti kvalifikacije

Grupa	N MID	Prosek MID %	Medijana MID %	N NORM	Prosek NORM %
Fakultet / visoko obrazovanje iz oblasti sporta	67	75,1	95	53	70,2
Srednje/više stručno obrazovanje iz oblasti sporta	28	50	45	27	45,2
Nacionalna licenca ili sertifikat	41	59,6	55	29	38,9
Međunarodni sertifikat	18	47,2	30	13	25,7
Interna obuka kluba	14	48,6	25	11	35,5
Bez formalne kvalifikacije / nije poznato	2	5	5	2	3,5

MID je sredina izabranog procentualnog raspona. NORM je normalizacija dostupnih MID vrednosti na 100% unutar subjekta. N je broj raspoloživih vrednosti za dati red i vrstu obrade. Baze se razlikuju i proseci po redovima ne sabiraju se do 100%.

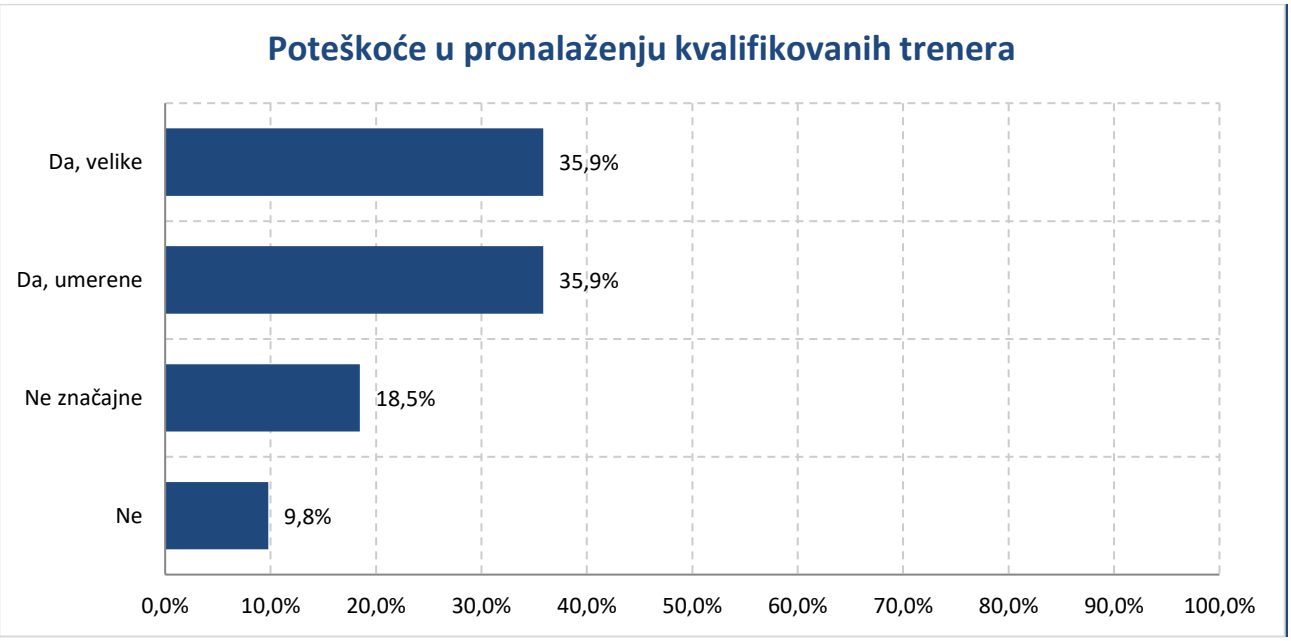
Obrazovanje, licence i sertifikati mogu se preklapati kod istog trenera. Normalizacija zato ne obezbeđuje raspodelu međusobno isključivih grupa, niti prosek iskaza po subjektima predstavlja udeo u ukupnom broju trenera. Posebno je ograničen podatak za kategoriju „bez formalne kvalifikacije / nije poznato“, sa samo dva odgovora: iz njega se ne može proceniti zastupljenost nekvalifikovanih trenera u sektoru.

8.4. Teškoće u pronalaženju kvalifikovanog kadra

Umerene ili velike teškoće u pronalaženju kvalifikovanih trenera prijavljuje 66 od 92 subjekta sa validnim odgovorom, odnosno 71,7%. Obe kategorije imaju po 33 odgovora. Problem zato obuhvata veliki deo ovog poduzorka, dok odsustvo teškoća ili teškoće koje nisu značajne navodi preostalih 26 subjekata.

Među članovima SRFS umerene ili velike teškoće navode 53 od 78 subjekata sa validnim odgovorom (67,9%), a među nečlanovima devet od deset (90,0%). Mala grupa nečlanova ograničava poređenje i ne omogućava zaključak da članstvo u Savezu utiče na dostupnost kadra. Nalaz pruža osnov za ciljano ispitivanje potreba za obukom i povezivanje klubova sa kvalifikovanim trenerima; uzroci teškoća i tražene specijalizacije nisu utvrđeni ovim pitanjem.

Grafikon 8. Teškoće u pronalaženju kvalifikovanih trenera



Baza: 92 validna odgovora; bez validnog odgovora je 8 od 100 subjekata (8%). Bilo je moguće izabrati jedan odgovor.

9. Investicije i očekivanja za naredni period

Većina subjekata u uzorku prijavljuje investicije u 2025. godini, ali su njihovi iznosi veoma neujednačeni. Poslovna očekivanja za 2026. pretežno su usmerena ka rastu prihoda i članstva. Realizovana ulaganja, investicione namere i očekivani rezultati prikazani su odvojeno, jer se razlikuju i njihov sadržaj i broj raspoloživih odgovora.

9.1. Realizovane investicije i budući planovi

Pozitivno ulaganje u 2025. prijavljuju 53 od 76 subjekata sa validnim iznosom (69,7%), dok 23 navode nulu. Medijana svih validnih iznosa iznosi 237.201,2 RSD, a prosek 5,40 miliona RSD. Velika razlika između njih, uz maksimum od 217,19 miliona RSD, pokazuje da visoke pojedinačne investicije snažno utiču na prosečnu vrednost.

Tabela 49. Realizovane i planirane investicije (RSD)

Pokazatelj	N	Medijana	Prosek	Minimum - maksimum
Investicije realizovane u 2025.	76	237.201,2	5.401.549,8	0 - 217.190.000
Plan u narednih 12 meseci	75	120.000	3.975.710,6	0 - 170.000.000
Plan u naredne tri godine	51	600.000	2.440.196,2	0 - 50.000.000

Baza je broj validnih odgovora za svaki pokazatelj. Validne nule su uključene. Nedostaje 24 odgovora za 2025, 25 za plan od 12 meseci i 49 za trogodišnji plan, odnosno 24%, 25% i 49% uzorka.

Pozitivan plan ulaganja u narednih 12 meseci navode 43 od 75 subjekata (57,3%), dok 32 ne planiraju ulaganje. Medijana svih validnih planova iznosi 120.000 RSD. Trogodišnji plan dostavlja 51 subjekt, uz medijanu od 600.000 RSD. Odsustvo odgovora ne znači odsustvo investicione namere, naročito kod dužeg planskog perioda, za koji nedostaje gotovo polovina odgovora.

Plan za naredne tri godine uključuje plan za prvih 12 meseci, pa se ta dva iznosa ne sabiraju. Različiti proseci i medijane po horizontima ne pokazuju promenu ulaganja kod istih subjekata jer baze odgovora nisu jednake. Periodi od 12 meseci i tri godine računaju se u odnosu na trenutak popunjavanja upitnika; poslovna očekivanja u nastavku posebno se odnose na 2026. godinu

Subjekti sa dva do pet objekata prijavljuju veće realizovane investicije od subjekata sa jednim objektom: medijane su 513.702,7 i 200.000 RSD. Pozitivno ulaganje navodi 13 od 16 subjekata u prvoj grupi (81,3%) i 39 od 59 u drugoj (66,1%). Posebno visok prosek u grupi sa dva do pet objekata pokazuje snažan uticaj velikih pojedinačnih ulaganja.

Tabela 50. Realizovane investicije prema broju objekata (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
1 objekat	75	59	200.000	643.864,5
2-5	20	16	513.702,7	14.802.964,4
6-10	3	1	-	-
11+	1	0	-	-

Broj objekata poznat je za 99 subjekata. Nedostaje 16, 4, 2 i 1 investicioni podatak, redom po grupama. Crta označava manje od pet validnih odgovora ili odsustvo podatka; ne označava nulu.

I kratkoročni planovi razlikuju se prema obimu poslovanja. Medijana plana za narednih 12 meseci iznosi 10.000 RSD kod subjekata sa jednim objektom i 200.000 RSD kod onih sa dva do pet. Proseci su u obe grupe znatno viši od medijana, što pokazuje da ambiciozniji planovi pojedinih subjekata podižu grupne proseke. Iz ovoga se ne može zaključiti da su svi subjekti sa više objekata spremni za velika ulaganja.

Tabela 51. Planirane investicije za narednih 12 meseci, prema broju objekata (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
1 objekat	75	57	10.000	382.972,9
2-5	20	15	200.000	2.823.255,7
6-10	3	2	-	-
11+	1	1	-	-

Nedostaje 18, 5, 1 i 0 odgovora, redom po grupama. Mere za grupe sa manje od pet validnih odgovora nisu prikazane. Nule su uključene; nedostajući iznosi nisu procenjivani.

Za trogodišnji period medijane iznose 100.000 RSD kod subjekata sa jednim objektom i 1,25 miliona RSD kod onih sa dva do pet. Ovaj presek zasniva se na samo 39, odnosno deset validnih odgovora, pa je slika

dugoročnih namera manje potpuna. Iznosi se odnose na ceo subjekt; veće ulaganje kod subjekata sa više objekata ne znači automatski i veće ulaganje po objektu.

Tabela 52. Plan ulaganja za tri godine prema broju objekata (RSD)

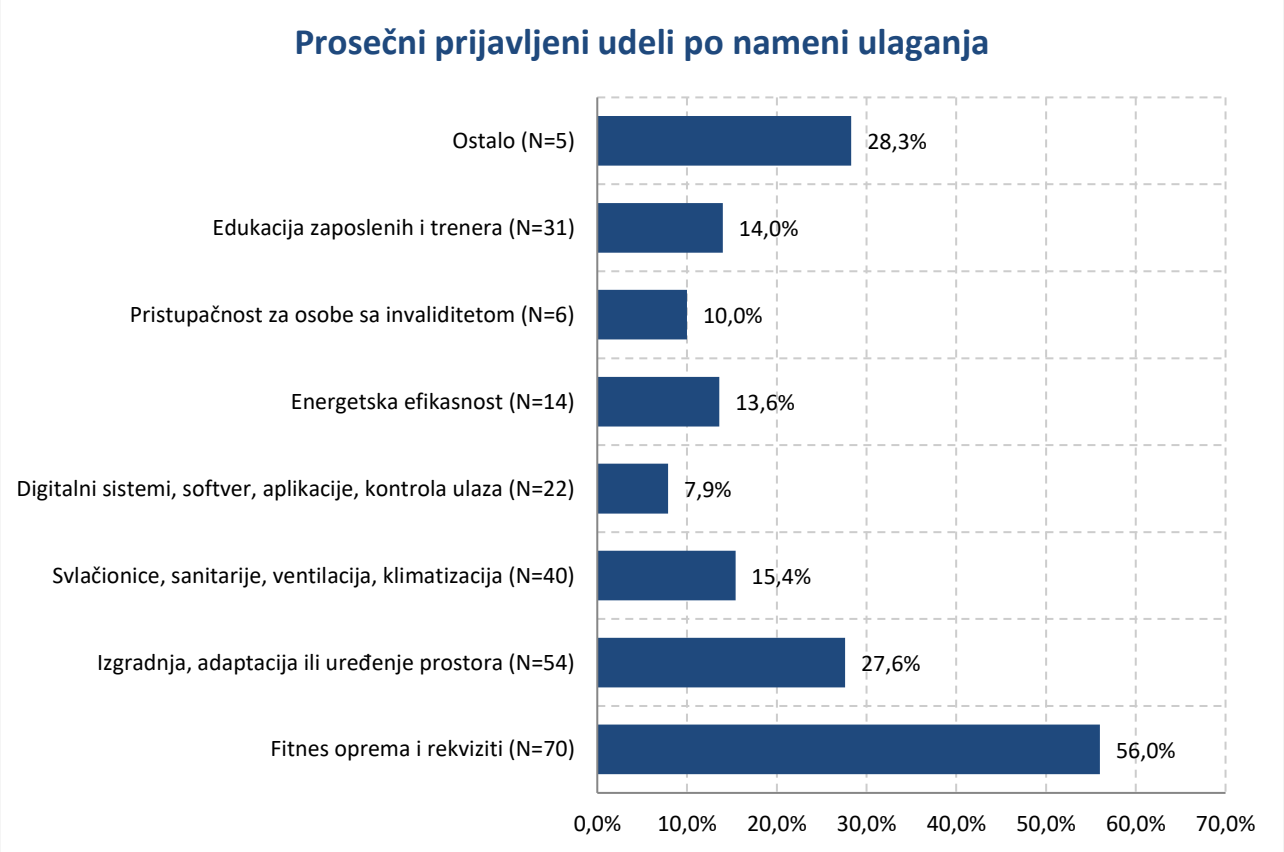
Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
1 objekat	75	39	100.000	824.975,8
2-5	20	10	1.250.000	8.227.595,3
6-10	3	1	-	-
11+	1	1	-	-

Nedostaje 36, 10, 2 i 0 odgovora, redom po grupama. Mere za grupe sa manje od pet validnih odgovora nisu prikazane. Trogodišnji plan uključuje plan za prvih 12 meseci.

9.2. Namena ulaganja i nabavka opreme

Među subjektima sa pozitivnim ulaganjem, oprema i rekviziti imaju najveći prosečan prijavljeni udeo, 56,0%, na osnovu 50 odgovora. Slede izgradnja, adaptacija i uređenje prostora sa 27,6% na osnovu 38 odgovora. Nalaz izdvaja opremanje i prostor kao glavne pravce prijavljenih ulaganja.

Grafikon 9. Prosečni prijavljeni udeli pojedinih namena ulaganja



Obuhvat: 53 subjekta sa pozitivnom investicijom u 2025. Prikazani su proseci sredina procentualnih raspona (MID), uz N za svaku namenu. To nisu udeli u zbirnom investiranom novcu; baze se razlikuju i vrednosti se ne sabiraju do 100%.

Ulaganja u edukaciju zaposlenih i trenera imaju prosečan prijavljeni udeo od 14,0% među 21 subjektom koji je dao taj podatak, a digitalni sistemi 7,9% među 14. Energetska efikasnost ima prosek od 13,6%, ali na bazi svega sedam odgovora. Broj odgovora pokazuje raspoloživost podataka za svaku namenu i ne treba ga poistovećivati sa brojem subjekata koji su u nju zaista ulagali, jer najniži raspon uključuje i nulu.

Za prilagođavanje pristupačnosti osobama sa invaliditetom postoje samo dva odgovora među subjektima sa pozitivnom investicijom. To nije dovoljno za procenu obima takvih ulaganja niti postojeće pristupačnosti objekata. Prikazani prosečni udeli takođe se ne mogu množiti ukupnim investicijama radi procene potrošnje po namenama, jer nisu ponderisani veličinom ulaganja svakog subjekta.

Pretežno uvoznu opremu navodi 41 od 86 subjekata sa validnim odgovorom (47,7%), dok pretežno domaću navodi 11 (12,8%). Uvozna oprema je time najčešće prijavljeni izbor. Mešovitu nabavku navodi 14 subjekata, a još 16 kupuje od domaćih distributera.

Tabela 53. Poreklo značajne opreme i način njene nabavke

Odgovor	n	% validnih
Ne nabavljamo značajnu opremu	4	4,7%
Pretežno domaća	11	12,8%
Pretežno uvozna	41	47,7%
Mešovito	14	16,3%
Kupujemo od domaćih distributera	16	18,6%

Baza: 86 validnih odgovora od 100 primenljivih; nedostaje 14 (14%).

Kupovina od domaćeg distributera označava kanal nabavke i ne potvrđuje domaće poreklo proizvoda. Kategorije zato ne omogućavaju preciznu podelu vrednosti nabavke na domaću i uvoznu komponentu. Za podršku nabavci ovaj nalaz može biti polazište za detaljnije sagledavanje potreba klubova i ponude dobavljača, dok procena domaćeg ekonomskog efekta zahteva podatke o vrednosti i stvarnom poreklu opreme. Visoko učešće uvozne opreme ukazuje na značajan tržišni prostor koji potencijalno mogu da popune domaći dobavljači, ukoliko mogu da pruže sličan nivo kvaliteta pod sličnim ili povoljnijim uslovima.

9.3. Očekivanja prihoda i članstva u 2026. godini

Rast prihoda u 2026. očekuje 59 od 91 subjekta sa validnim odgovorom (64,8%). Približno četvrtina očekuje zadržavanje prihoda na istom nivou, a 11,0% smanjenje. Najčešće su procene rasta do 10% i od 10% do 20%, pa među pozitivnim očekivanjima preovlađuje rast umerenog obima.

Slična slika postoji i za članstvo: rast očekuje 58 od 87 subjekata (66,7%), nepromenjen broj članova 24,1%, a smanjenje 9,2%. Najčešće je očekivanje povećanja od 10% do 20%. Ova podudarnost ukazuje na pretežno pozitivan poslovni pogled u uzorku, ali različite baze ne omogućavaju zaključak da isti subjekti očekuju usklađen rast oba pokazatelja.

Tabela 54. Očekivana promena prihoda u 2026. u odnosu na 2025. godinu

Odgovor	n	% validnih
>20% manji	4	4,4%
do 10% manji	6	6,6%
bez promene	22	24,2%
do 10% veći	23	25,3%
10–20% veći	24	26,4%
>20% veći	12	13,2%

Baza: 91 validnih odgovora; nedostaje 9 (9%).

Očekivanja su iskazana u trenutku popunjavanja upitnika i ne potvrđuju ostvareni rast. Iz kategorija odgovora nije moguće izračunati tačnu buduću stopu rasta prihoda ili članstva sektora, niti utvrditi da li očekivani prihod proizlazi iz novih članova, promene cena ili drugih usluga.

Tabela 55. Očekivana promena broja članova u 2026. u odnosu na 2025. godinu

Odgovor	n	% validnih
>20% manji	4	4,6%
do 10% manji	4	4,6%
bez promene	21	24,1%
do 10% veći	20	23,0%
10-20% veći	27	31,0%
>20% veći	11	12,6%

Baza: 87 validnih odgovora; nedostaje 13 (13%).

Rast prihoda očekuje 39 od 67 subjekata sa jednim objektom (58,2%) i 15 od 19 sa dva do pet objekata (78,9%). Razlika iznosi 20,7 procentnih poena. Sva zabeležena očekivanja pada prihoda u ovom preseku potiču od subjekata sa jednim objektom, dok oni sa dva do pet očekuju rast ili nepromenjen prihod.

Praktična implikacija je da se spremnost za razvoj može pretvoriti u pripremljene investicione projekte i kvalitetnije praćenje realizacije. Međutim, iz same izjave o rastu ne može se izračunati budući prihod sektora ili efekat subvencija u investicione projekte.

Razlika u očekivanjima članstva znatno je manja: rast predviđa 41 od 64 subjekta sa jednim objektom (64,1%) i 13 od 19 sa dva do pet (68,4%). U obe grupe većina očekuje povećanje članstva, dok nepromenjen broj očekuje približno četvrtina. Povoljnija očekivanja subjekata sa dva do pet objekata zato su uočljivija kod prihoda nego kod broja članova; podaci ne objašnjavaju razlog te razlike.

Tabela 56. Očekivana promena prihoda u 2026. prema broju objekata

Odgovor	1 objekat N=67	2-5 N=19	6-10 N=3	11+ N=1
>20% manji	4 / 6,0%	0 / 0%	0 / -	0 / -
do 10% manji	6 / 9,0%	0 / 0%	0 / -	0 / -
bez promene	18 / 26,9%	4 / 21,1%	0 / -	0 / -
do 10% veći	17 / 25,4%	6 / 31,6%	0 / -	0 / -
10-20% veći	16 / 23,9%	6 / 31,6%	0 / -	1 / -
>20% veći	6 / 9,0%	3 / 15,8%	3 / -	0 / -

Ćelija prikazuje n / procenat unutar grupe sa validnim odgovorom. Obuhvaćeno je 90 od 91 validnog odgovora o prihodima; za jedan nije raspoloživa grupa prema broju objekata. Kod N<5 prikazani su samo brojevi. Jedan izbor po subjektu.

Sva četiri subjekta sa šest i više objekata očekuju rast prihoda i članstva, ali je njihov broj premali za uopštavanje. Za SRFS nalazi pružaju osnov da pri daljem radu razlikuje potrebe subjekata sa jednim objektom i onih sa više objekata, a da realizaciju investicionih planova i očekivanog rasta proverava kroz naredno godišnje istraživanje.

Tabela 57. Očekivana promena broja članova u 2026. prema broju objekata

Odgovor	1 objekat N=64	2-5 N=19	6-10 N=3	11+ N=1
>20% manji	4 / 6,2%	0 / 0%	0 / -	0 / -
do 10% manji	3 / 4,7%	1 / 5,3%	0 / -	0 / -
bez promene	16 / 25%	5 / 26,3%	0 / -	0 / -
do 10% veći	16 / 25%	4 / 21,1%	0 / -	0 / -
10-20% veći	18 / 28,1%	7 / 36,8%	1 / -	1 / -
>20% veći	7 / 10,9%	2 / 10,5%	2 / -	0 / -

Ćelija prikazuje n / procenat unutar grupe sa validnim odgovorom. Obuhvaćeno je svih 87 validnih odgovora o članstvu. Kod N<5 prikazani su samo brojevi. Jedan izbor po subjektu.

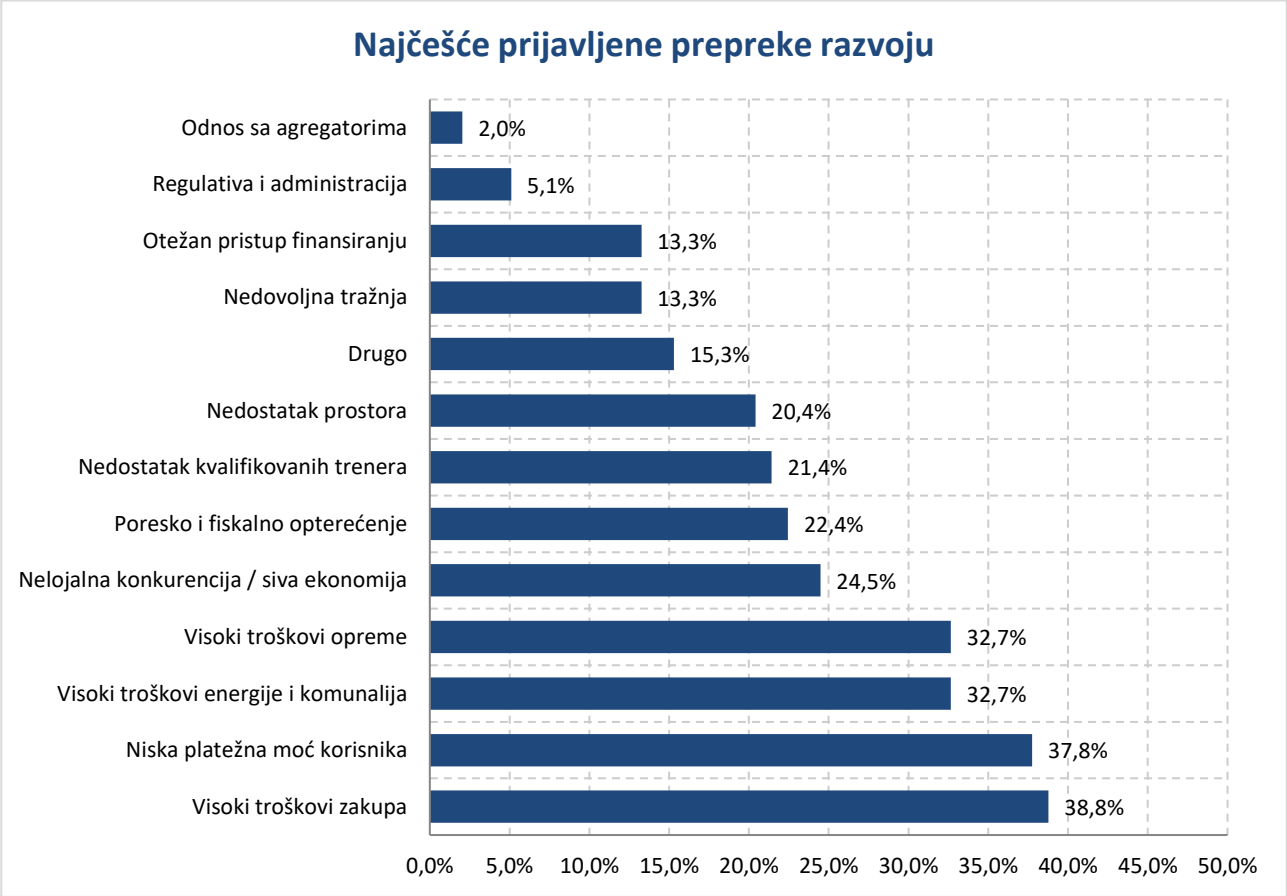
10. Prepreke razvoju, podrška i neformalno tržište

Subjekti u istraživanju kao glavne prepreke razvoju navode troškove prostora i poslovanja, ograničenu platežnu moć korisnika i troškove opreme. Istovremeno, najveći broj ispitanika traži subvencije za opremu i investicije. Poseban deo poglavlja prikazuje percepcije o sivoj zoni i razloge koji se sa njom povezuju. Ovi nalazi predstavljaju stavove učesnika istraživanja i ne zamenjuju administrativno ili finansijsko merenje neprijavljenog poslovanja.

10.1. Najčešće prepreke razvoju

Visoke troškove zakupa navodi 38 od 98 subjekata sa validnim odgovorom (38,8%), a nisku platežnu moć korisnika 37 (37,8%). Troškove energije i komunalija i visoke troškove opreme bira po 32 subjekta (32,7%). Razlike između prva četiri odgovora su male, pa nalaz ukazuje na istovremeno delovanje troškovnog pritiska i ograničenja tražnje. Nelojalnu konkurenciju ili sivu ekonomiju navodi 24,5%, poresko i fiskalno opterećenje 22,4%, a nedostatak kvalifikovanih trenera 21,4%.

Grafikon 10. Najčešće prijavljene prepreke razvoju



Više odgovora je bilo moguće. Procenti su izračunati na osnovu 98 validnih odgovora; bez odgovora su 2 od 100 subjekata (2%). Zbir procenata može preći 100%.

Poređenje prema korišćenju privatnog zakupa pokazuje jasnu razliku u doživljaju ovog troška: zakup navodi 33 od 68 subjekata koji su označili privatni zakup (48,5%), naspram pet od 30 u grupi koja tu opciju nije

označila (16,7%). Ovaj obrazac je u skladu sa različitim modelima korišćenja prostora, ali sam po sebi ne dokazuje da zakup uzrokuje slabije poslovne rezultate ili sporiji razvoj.

Regionalne razlike su izraženije kod pojedinih prepreka nego kod ukupnog redosleda. U Vojvodini zakup navodi 10 od 19 subjekata (52,6%), dok u Šumadiji i Zapadnoj Srbiji nedostatak kvalifikovanih trenera navodi devet od 23 (39,1%).

U Južnoj i Istočnoj Srbiji troškove energije i opreme navodi po četiri od sedam subjekata (57,1%), ali mali broj odgovora zahteva oprez u tumačenju.

Tabela 58. Prepreke razvoju prema regionima

Odgovor	Beograd N=49	Vojvodina N=19	Šumadija i Zapadna Srbija N=23	Južna i Istočna Srbija N=7
Visoki troškovi zakupa	15 / 30,6%	10 / 52,6%	10 / 43,5%	3 / 42,9%
Visoki troškovi energije i komunalija	14 / 28,6%	7 / 36,8%	7 / 30,4%	4 / 57,1%
Poresko i fiskalno opterećenje	10 / 20,4%	6 / 31,6%	5 / 21,7%	1 / 14,3%
Nedostatak kvalifikovanih trenera	7 / 14,3%	5 / 26,3%	9 / 39,1%	0 / 0%
Nelojalna konkurencija / siva ekonomija	10 / 20,4%	4 / 21,1%	7 / 30,4%	3 / 42,9%
Nedovoljna tražnja	4 / 8,2%	5 / 26,3%	4 / 17,4%	0 / 0%
Niska platežna moć korisnika	16 / 32,7%	8 / 42,1%	10 / 43,5%	3 / 42,9%
Visoki troškovi opreme	10 / 20,4%	8 / 42,1%	10 / 43,5%	4 / 57,1%
Otežan pristup finansiranju	6 / 12,2%	2 / 10,5%	2 / 8,7%	3 / 42,9%
Regulativa i administracija	2 / 4,1%	1 / 5,3%	2 / 8,7%	0 / 0%
Odnos sa agregatorima	1 / 2,0%	0 / 0%	1 / 4,3%	0 / 0%
Nedostatak prostora	7 / 14,3%	4 / 21,1%	6 / 26,1%	3 / 42,9%
Drugo	9 / 18,4%	1 / 5,3%	5 / 21,7%	0 / 0%

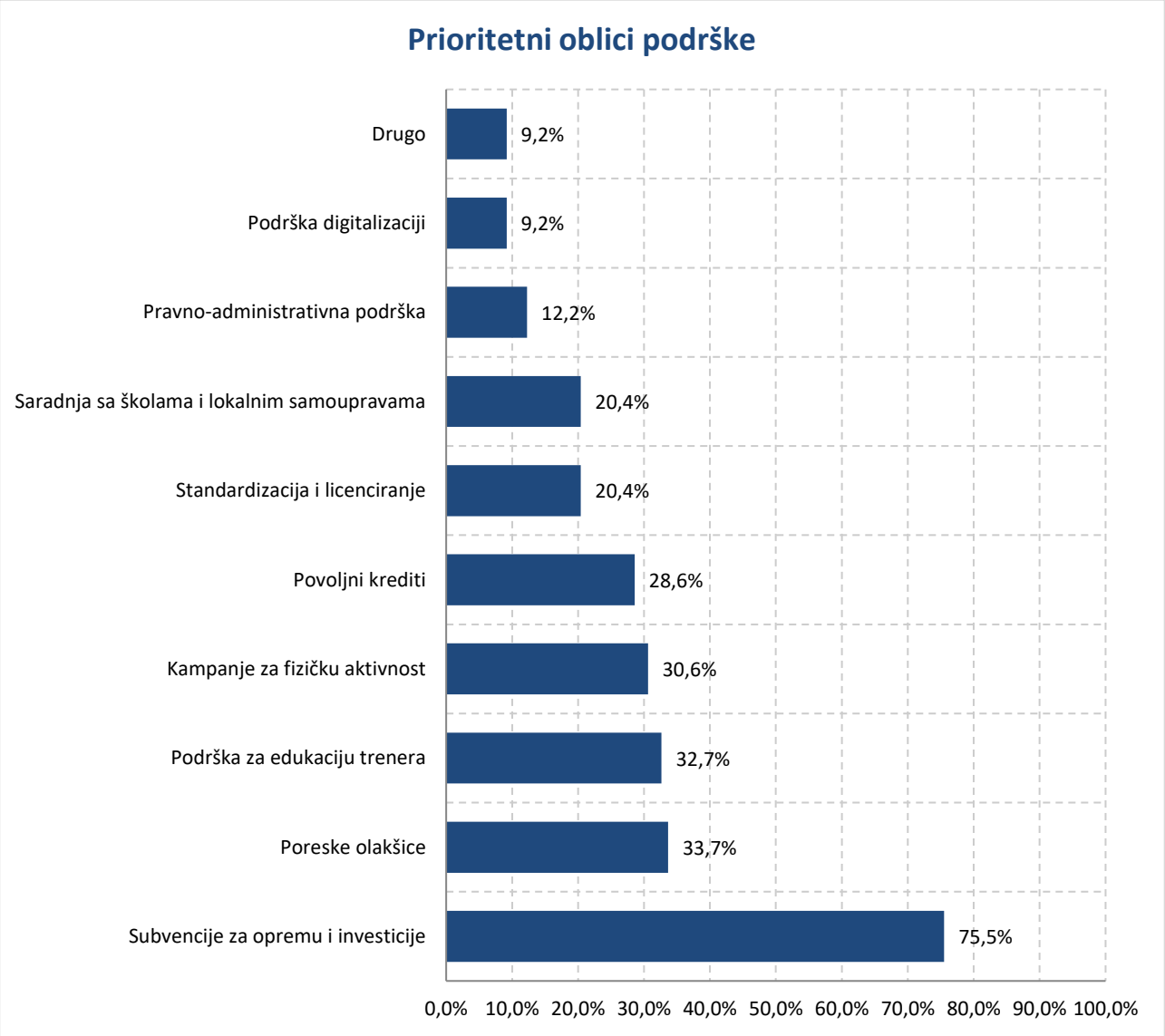
Ćelija: n / procenat unutar grupe sa validnim odgovorom. Više odgovora je bilo moguće, pa se redovi i kolone ne sabiraju do 100%. Kod regiona sa malim N procente treba tumačiti zajedno sa apsolutnim brojevima.

10.2. Prioritetni oblici potrebne podrške

Subvencije za opremu i investicije izdvajaju se kao najtraženiji oblik podrške: bira ih 74 od 98 validnih subjekata, odnosno 75,5%. Poreske olakšice navodi 33,7%, podršku za edukaciju trenera 32,7%, kampanje za fizičku aktivnost 30,6%, a povoljne kredite 28,6%.

Ovakav redosled pokazuje da ispitanici posebno prepoznaju potrebu za smanjenjem investicionog opterećenja i unapređenjem tražnje, ali ne određuje potreban iznos javnih sredstava niti opravdanost pojedinačnog instrumenta. Subvencije i krediti su različiti instrumenti; odgovori ukazuju na tražnju za podrškom, ali ne određuju optimalan obim sredstava ili ekonomsku opravdanost pojedinačnog projekta.

Grafikon 11. Prioritetni oblici podrške



Više odgovora moguće; % od N=98 validnih ispitanika, bez odgovora 2/100. Zbir može preći 100%.

Standardizaciju i licenciranje, kao i saradnju sa školama i lokalnim samoupravama, navodi po 20,4% subjekata. Pravno-administrativnu podršku bira 12,2%, a podršku digitalizaciji 9,2%. Ovi odgovori imaju manju učestalost, ali mogu biti važni za dugoročnije uređenje sektora, naročito zato što se odnose na kvalitet rada, vidljivost usluga i način uključivanja u javne programe.

Članovi SRFS češće biraju subvencije za opremu i investicije: 64 od 83 člana (77,1%), prema sedam od 11 subjekata koji nisu članovi SRFS (63,6%).

Subjekti koji nisu članovi SRFS znatno češće navode saradnju sa školama i lokalnim samoupravama, šest od 11 (54,5%), prema 13 od 83 člana (15,7%). Mala grupa subjekata koji nisu članovi u uzorku ograničava poređenje, ali razlika može biti korisna za razgovor o potrebama subjekata izvan postojeće mreže Saveza.

Tabela 80. Potrebna podrška prema članstvu u SRFS

Odgovor	Ne N=11	Da N=83
Poreske olakšice	5 / 45,5%	25 / 30,1%
Subvencije za opremu i investicije	7 / 63,6%	64 / 77,1%
Podrška za edukaciju trenera	3 / 27,3%	26 / 31,3%
Standardizacija i licenciranje	3 / 27,3%	17 / 20,5%
Kampanje za fizičku aktivnost	4 / 36,4%	26 / 31,3%
Saradnja sa školama i lokalnim samoupravama	6 / 54,5%	13 / 15,7%
Podrška digitalizaciji	0 / 0%	8 / 9,6%
Povoljni krediti	4 / 36,4%	24 / 28,9%
Pravno-administrativna podrška	0 / 0%	11 / 13,3%
Drugo	2 / 18,2%	5 / 6,0%

Ćelija: n / procenat unutar grupe sa validnim odgovorom. Više odgovora je bilo moguće, pa procenti u koloni mogu zbirno biti veći od 100%. Grupa subjekata koji nisu članovi SRFS je mala i rezultate treba tumačiti kao indikativne.

10.3. Percepcija obima sive zone

Procenu dela sektorskog prometa koji se odvija u sivoj zoni dalo je 66 subjekata. Najčešća kategorija je 51-100%, koju bira 29 od 66 validnih ispitanika (43,9%). Ako se objedine kategorije od 31% naviše, 45 subjekata (68,2%) procenjuje da je udeo najmanje 31%. Ovaj rezultat pokazuje snažnu percepciju rasprostranjenosti neformalnog poslovanja među učesnicima istraživanja, ali ne predstavlja izmereni udeo neprijavljenog prometa.

Tabela 60. Procena dela sektorskog prometa u sivoj zoni

Odgovor	n	% validnih
Nema	2	3,0%
1-4%	1	1,5%
5-10%	4	6,1%
11-20%	7	10,6%
21-30%	7	10,6%
31-40%	11	16,7%
41-50%	5	7,6%
51-100%	29	43,9%

Baza: 66 validnih odgovora od 100 primenljivih; nedostaje 34 (34%). Odgovori su procene ispitanika, a ne kontrolisano merenje prometa ili poreskog gubitka. Kategorija 51–100% obuhvata širok raspon.

Zbog prirode pitanja, procene nisu korišćene za povećanje ukupnog prometa sektora, procenu poreskog gubitka ili izračunavanje broja neprijavljenih subjekata. Na rezultat mogu uticati lično iskustvo, položaj ispitanika na tržištu i različito razumevanje pojma sive zone. Za procenu obima neformalnog poslovanja bili bi potrebni nezavisni administrativni, poreski ili terenski izvori.

Najčešće izabrani razlozi poslovanja u sivoj zoni povezani su sa troškovima i formalnim obavezama. Visoko poresko i fiskalno opterećenje i visoke troškove poslovanja, zakupa, energije i opreme navodi po 45 od 98 subjekata (45,9%), a visoke troškove doprinosa i formalnog angažovanja 44 (44,9%). Niska platežna moć korisnika i pritisak da cene ostanu niske navodi 34 subjekta (34,7%).

Tabela 61. Razlozi koje ispitanici povezuju sa sivom zonom

Opcija	n subjekata	% ispitanika
Visoko poresko i fiskalno opterećenje	45	45,9%
Visoki troškovi poslovanja, zakupa, energije i opreme	45	45,9%
Visoki troškovi doprinosa i formalnog angažovanja zaposlenih/trenera	44	44,9%
Niska platežna moć korisnika i pritisak da se cene održe niskim	34	34,7%
Ne znam / ne mogu da procenim	28	28,6%
Nelojalna konkurencija i pritisak drugih klubova koji posluju neformalno	27	27,6%
Sezonalnost i nestabilni prihodi tokom godine	26	26,5%
Mali obim poslovanja kod pojedinih klubova/studija	18	18,4%
Nedostatak podsticaja za prelazak u potpuno formalno poslovanje	15	15,3%
Nedovoljna informisanost o obavezama i pravilima poslovanja	12	12,2%
Neformalno angažovanje trenera i spoljnih saradnika	12	12,2%
Administrativna složenost legalnog poslovanja	9	9,2%
Veliki udeo gotovinskog plaćanja i navike korisnika	8	8,2%
Nedovoljna kontrola i slaba primena propisa	8	8,2%
Drugo	0	0%

Baza: 98 subjekata sa validnim setom odgovora; bez validnog seta su 2 od 100 (2%). Više odgovora je bilo moguće, pa zbir procenata može preći 100%.

Odgovore „ne znam“ ili „ne mogu da procenim“ bira 28 subjekata (28,6%), što pokazuje da deo učesnika nema dovoljno informacija za procenu tuđeg poslovanja. Nelojalnu konkurenciju navodi 27 (27,6%), a sezonalnost i nestabilne prihode 26 (26,5%). Ovi odgovori ukazuju na skup povezanih pritisaka, ali ne potvrđuju da je bilo koji od njih pojedinačni uzrok konkretnog neformalnog poslovanja.

Prema pravnoj formi, udeo od 51-100% sive zone procenjuje šest od deset d.o.o. i šest od 15 preduzetnika, dok ga navodi 16 od 38 sportskih udruženja. U grupi udruženja građana postoji samo jedan validan odgovor u toj kategoriji. Razlike su deskriptivne i ne mogu se tumačiti kao razlike u stvarnom poštovanju propisa po pravnoj formi.

Tabela 62. Procena sive zone prema pravnoj formi

Odgovor	d.o.o. N=10	Preduzetnik N=15	Udruženje građana N=3	Sportsko udruženje N=38
Nema	0 / 0%	0 / 0%	0 / -	2 / 5,3%
1–4%	0 / 0%	0 / 0%	0 / -	1 / 2,6%
5–10%	1 / 10%	2 / 13,3%	0 / -	1 / 2,6%
11–20%	1 / 10%	1 / 6,7%	0 / -	5 / 13,2%
21–30%	1 / 10%	2 / 13,3%	2 / -	2 / 5,3%
31–40%	1 / 10%	4 / 26,7%	0 / -	6 / 15,8%
41–50%	0 / 0%	0 / 0%	0 / -	5 / 13,2%
51–100%	6 / 60%	6 / 40%	1 / -	16 / 42,1%

Ćelija prikazuje broj i procenat unutar pravne forme sa validnim odgovorom. Procene su stavovi ispitanika, ne merenje neprijavljenog prometa. Kod udruženja građana nema dovoljno validnih odgovora za prikaz procenata.

Tabela 63. Razlozi povezani sa poslovanjem u sivoj zoni, prema pravnoj formi

Odgovor	d.o.o. N=15	Preduzetnik N=20	Udruženje građana N=4	Sportsko udruženje N=59
Visoko poresko i fiskalno opterećenje	9 / 60%	9 / 45%	1 / -	26 / 44,1%
Visoki troškovi doprinosa i formalnog angažovanja zaposlenih/trenera	8 / 53,3%	9 / 45%	3 / -	24 / 40,7%
Visoki troškovi poslovanja, zakupa, energije i opreme	7 / 46,7%	10 / 50%	2 / -	26 / 44,1%
Niska platežna moć korisnika i pritisak da se cene održe niskim	2 / 13,3%	6 / 30%	2 / -	24 / 40,7%
Nelojalna konkurencija i pritisak drugih klubova koji posluju neformalno	6 / 40%	6 / 30%	1 / -	14 / 23,7%
Sezonalnost i nestabilni prihodi tokom godine	1 / 6,7%	6 / 30%	2 / -	17 / 28,8%
Veliki udeo gotovinskog plaćanja i navike korisnika	1 / 6,7%	0 / 0%	1 / -	6 / 10,2%
Administrativna složenost legalnog poslovanja	0 / 0%	3 / 15%	1 / -	5 / 8,5%
Nedovoljna kontrola i slaba primena propisa	2 / 13,3%	0 / 0%	2 / -	4 / 6,8%
Nedovoljna informisanost o obavezama i pravilima poslovanja	2 / 13,3%	3 / 15%	2 / -	5 / 8,5%
Neformalno angažovanje trenera i spoljnih saradnika	5 / 33,3%	2 / 10%	2 / -	3 / 5,1%
Mali obim poslovanja kod pojedinih klubova/studija	0 / 0%	4 / 20%	3 / -	11 / 18,6%
Nedostatak podsticaja za prelazak u potpuno formalno poslovanje	2 / 13,3%	5 / 25%	1 / -	7 / 11,9%
Drugo	0 / 0%	0 / 0%	0 / -	0 / 0%
Ne znam / ne mogu da procenim	5 / 33,3%	6 / 30%	0 / -	17 / 28,8%

Ćelija prikazuje broj i procenat unutar pravne forme sa validnim setom odgovora. Više odgovora je bilo moguće. Za udruženje građana (N=4) procenti nisu prikazani; razlike između ostalih grupa su deskriptivne. Izvor: anketa SRFS za 2025.

Razlozi za poslovanje u sivoj zoni se razlikuju u zavisnosti od pravne forme subjekta koji su odgovorili na pitanje. Kod d.o.o. najčešće se navode poresko i fiskalno opterećenje (60%) i troškovi doprinosa i formalnog angažovanja (53,3%). Kod preduzetnika su najčešći ukupni troškovi poslovanja (50%), a zatim porezi i doprinosi (po 45%). Sportska udruženja najčešće navode poreze i ukupne troškove (po 44,1%), kao i doprinose i nisku platežnu moć korisnika (po 40,7%).

10.4. Otvoreni komentari i teme za buduće aktivnosti

Otvoreno pitanje (G2 - *Da li postoji neki važan podatak ili komentar koji nije obuhvaćen upitnikom?*) sadrži 43 popunjena unosa, ali je nakon izdvajanja tehničkih znakova, izričitog odsustva komentara i operativnih zahteva, samo 12 subjekata imalo sadržajan komentar relevantan za tematsku obradu. Najčešće su pomenute stručnost, standardi i kvalifikacije, zatim neformalno tržište, kontrola i konkurencija. Budući da jedan komentar može sadržati više tema, broj tema nije broj subjekata i ne predstavlja procenat sektora.

Tabela 64. Teme sadržajnih otvorenih komentara

Tema	broj komentara
Stručnost, standardi i kvalifikacije	6
Neformalno tržište, kontrola i konkurencija	5
Rad Saveza, podrška i vidljivost članova	3
Podsticaji i subvencionisano vežbanje	2
Položaj preduzetnica u trudnoći i materinstvu	1
Raspoloživost podataka i ponavljanje istraživanja	1
Edukacija korisnika i škola	2
Stabilnost članarina i naplate	1

Baza: 12 subjekata sa sadržajnim komentarom. Jedan komentar može imati više tema; frekvencije nisu procena učestalosti problema u celom sektoru. Komentari su tematski parafrazirani i anonimni.

Pojedinačno su pomenuti položaj preduzetnica tokom trudnoće i materinstva, obrazovanje korisnika i škola, dostupnost podataka i ponavljanje istraživanja, kao i stabilnost članarina i naplate. Ove teme su retke u otvorenim odgovorima, ali mogu biti važne za budući rad Saveza. Njihov mali broj ne dozvoljava procenu rasprostranjenosti problema u celom sektoru.

Nalazi ovog poglavlja daju osnov za tri pravca rada: smanjenje investicionog i troškovnog pritiska, razvoj kvalifikovanog kadra i podršku formalizaciji poslovanja. Prioritete i modele podrške treba dalje razraditi kroz konsultacije sa članovima i ostalim subjektima u sektori, a njihove efekte pratiti kroz ponovljena godišnja istraživanja i merenje podataka o realizovanim ulaganjima, zaposlenosti i poslovanju.

11. Zaključci i preporuke za SRFS i partnere

Istraživanje pokazuje da sektor rekreacije i fitnesa okuplja veliki broj organizaciono i poslovno različitih subjekata, sa procenjenim godišnjim prihodima od 12,30 milijardi RSD u utvrđenom obuhvatu za 2025. godinu. Među učesnicima ankete rast članstva je češći od pada, većina ispitanika sa raspoloživim podatkom ulaže u poslovanje, a očekivanja za 2026. pretežno su pozitivna. Istovremeno, troškovi prostora i opreme, platežna moć korisnika i dostupnost kvalifikovanih trenera izdvajaju se kao pitanja koja treba rešavati da bi se razvojne namere pretvorile u održivo poslovanje.

Za SRFS nalazi pružaju osnov da razvojnu podršku poveže sa veličinom subjekta, vrstom programa i lokalnim uslovima. Za pojedinačne klubove posebno su važni upravljanje članstvom, praćenje troškova i sezonsko planiranje. Javnim institucijama i partnerima istraživanje nudi polazište za pripremu ciljanih programa, uz dodatnu proveru opravdanosti, troškova i očekivanih rezultata svake mere. Zaključci o poslovanju učesnika odnose se na anketirani uzorak; procene za ceo obuhvaćeni sektor zasnivaju se na desk analizi i njenim pretpostavkama.

11.1. Ključni zaključci istraživanja

Širi funkcionalni obuhvat je neophodan za sagledavanje sektora.

Radni okvir od 2.305 aktivnih subjekata uključuje 1.387 subjekata iz delatnosti fitnes klubova 9313, i još 918 iz četiri povezane delatnosti. Subjekti izvan 9313 čine 39,8% obuhvata i ostvaruju približno 32,1% procenjenih prihoda. Ograničavanje sektorske analize i komunikacije samo na jednu šifru delatnosti bi izostavilo značajan deo identifikovanih pružalaca usluga. Sportska udruženja, sa učešćem od 65,3%, imaju posebno važno mesto u organizacionoj strukturi, uz preduzetnike i privredna društva. Podršku treba prilagoditi njihovim različitim uslovima poslovanja i mogućnostima pristupa pojedinim instrumentima finansiranja.

Finansijski obim je utvrđen kombinovanjem evidentiranih i procenjenih prihoda.

Osnovna procena od 12,3 milijardi RSD sastoji se od 10,97 milijardi RSD evidentiranih prihoda identifikovanih subjekata i 1,33 milijarde RSD „dopune“ za 473 preduzetnika bez raspoloživih finansijskih izveštaja. Evidentirani deo čini 89,2%, a modelovana dopuna 10,8% procene. Ovakvo razdvajanje omogućava da se ekonomska veličina sektora predstavi uz vidljivu osnovu obračuna i prostor za dalju proveru. Osam najvećih prikazanih subjekata ostvaruje 18,2% ukupne procene prihoda, što pokazuje i značaj velikih pružalaca usluga za sektorske agregate. Prihodi ne predstavljaju bruto dodatu vrednost, niti se iz njihovog iznosa mogu neposredno izvesti ukupan fiskalni doprinos, zaposlenost ili zdravstveni efekti vežbanja. Za te procene potrebni su dodatni podaci i zasebna analiza.

Razlike u veličini poslovanja zahtevaju različite oblike podrške.

U anketi, 75 od 99 subjekata posluje sa jednim objektom, dok 20 ima dve do pet lokacija. Medijana ukupne površine iznosi 185 m², a mesečnog broja aktivnih članova 95. Znatno viši proseci pokazuju uticaj nekoliko velikih sistema i ograničavaju primenu jednog zajedničkog poslovnog standarda. Razlike se vide i u investicionim planovima: medijana plana za narednih 12 meseci iznosi 10.000 RSD kod subjekata sa jednim objektom i 200.000 RSD kod onih sa dve do pet lokacija, uključujući validne nule. Za manje subjekte zato su

naročito relevantni jednostavni alati, praktična savetodavna podrška i ulaganja primerena njihovom obimu. Subjektima sa više lokacija potrebni su i pouzdano objedinjavanje podataka, organizacija timova i ocenjivanje rezultata po objektu.

Kvalitet stručnog rada i dostupnost trenera povezani su sa osnovnom ponudom.

Personalni trening nudi 86%, a grupne programe 66% učesnika. Obe vrste usluga najčešće se pojavljuju i među najvažnijim izvorima prihoda, što stručni rad trenera postavlja u središte velikog dela poslovnih modela. Istovremeno, 66 od 92 subjekta, odnosno 71,7%, prijavljuje umerene ili velike teškoće u pronalaženju kvalifikovanih trenera. To je dovoljno snažan osnov da razvoj kadra bude zaseban prioritet, ali ne utvrđuje koje specijalizacije nedostaju, koliko je nepopunjenih angažmana niti zašto ih je teško popuniti. Podaci o diplomama i sertifikatima takođe ne predstavljaju neposredno merenje kvaliteta usluge. Potrebno je povezati tražene kompetencije, raspoloživost trenera, uslove angažovanja i praktično usavršavanje.

Broj zaposlenih u radnom odnosu ne daje potpunu sliku radnih kapaciteta. U anketi, ugovore van radnog odnosa koristi 42,6% subjekata sa odgovorom na to pitanje, a spoljne trenere 42,3%. Desk analiza zasebno prikazuje zbir iskazanog prosečnog broja neposredno zaposlenih od 1.085 i raspoloživi podatak o 173 agencijski angažovanih u delatnosti 9313. Zbir ovih pokazatelja nije finalno utvrđen broj jedinstvenih osoba u celom sektoru. Za planiranje kadra i predstavljanje ekonomskog doprinosa važni su svi oblici rada, uz razdvajanje broja osoba, angažovanja i radnih sati.

Kontinuitet članstva je važan za stabilnost prihoda.

Medijana udela prihoda od članarina i paketa iznosi 91,2% kod 36 subjekata sa potrebnim podacima. Direktno članstvo i kupovina imaju dominantan značaj u odgovorima o kanalu dolaska korisnika. Poslovna održivost velikog dela ovog poduzorka zato je tesno povezana sa sposobnošću da korisnici redovno dolaze i obnavljaju članstvo. Rast članstva u 2025. prijavilo je 48 od 97 subjekata, stagnaciju 33, a pad 16. Ovi rezultati ukazuju na povoljniji smer promene među učesnicima, ali ne daju stopu rasta tržišta. Uz to, 16 od 89 subjekata prosečno trajanje članstva svrstava u kategoriju do jednog meseca. Različit kontinuitet članstva opravdava praćenje novih upisa, obnavljanja, prekida i razloga odustajanja na nivou kluba. Iz postojećih kategorija trajanja ne može se izračunati stopa zadržavanja korisnika.

Troškovni pritisak treba posmatrati zajedno sa cenama i sezonalnošću.

Najčešće prepreke su zakup, koji navodi 38,8% ispitanika, platežna moć korisnika sa 37,8%, te energija i komunalije i oprema sa po 32,7%. Privatni zakup koristi 68% učesnika, pa su cena i trajnost korišćenja prostora važni za planiranje rada i ulaganja. Medijana standardne članarine iznosi 4.500 RSD, uz izražene regionalne razlike. One ne opravdavaju jednu preporučenu cenu za sve klubove, jer se razlikuju i sadržaj ponude i lokalni uslovi.

Mart, april i novembar najčešće se izdvajaju kao meseci najveće aktivnosti, a jul i avgust kao najslabiji. Ovakav raspored zahteva planiranje godišnjih novčanih tokova, termina i angažovanja, umesto oslanjanja na poslovanje u najaktivnijem mesecu. Potreba za opreznim upravljanjem potkrepljena je i raspoloživim finansijskim rezultatima: od 79 subjekata 49 ima pozitivan, 25 negativan i pet nulti neto rezultat. Njihova medijana je blizu nule, ali različite pravne forme i nepotpun obuhvat ne dopuštaju da se taj nalaz pretvori u ocenu profitabilnosti celog sektora.

Interesovanje za ulaganja je izraženo ali ne potvrđuje spremnost svakog projekta.

Pozitivnu investiciju u 2025. prijavila su 53 od 76 subjekata sa validnim iznosom, a pozitivan plan investicija za narednih 12 meseci 43 od 75. Medijana realizovanih ulaganja, uključujući nule, iznosi oko 237 hiljada RSD, naspram proseka od 5,40 miliona RSD. Oprema i prostor izdvajaju se kao glavne namene u prijavljenoj strukturi ulaganja. Subvencije za opremu i investicije traže 74 od 98 ispitanika, dok pozitivan iznos javnih sredstava, subvencija ili donacija prijavljuje 12 od 86. Nalazi pokazuju snažnu iskazanu potrebu za investicionom podrškom i ograničenu zastupljenost prijavljenih sredstava u uzorku. Ne utvrđuju, međutim, potreban budžet, razlozi nedobijanja podrške, niti sposobnost otplate kredita. Podršku treba vezati za konkretan projekat, potražnju, sopstvene mogućnosti i troškove budućeg korišćenja opreme i prostora.

Razvoj novih programa i kanala treba proveravati kroz manje probne programe.

Programe za decu nudi 18%, za starije 14%, a *online* treninge 16% učesnika. Korporativne ugovore kao način pristupa navodi 26%, agregatore 7%, a javno subvencionisane programe 3%. To su različite mogućnosti širenja ponude i pristupa korisnicima, ali njihova sadašnja zastupljenost ne dokazuje neiskorišćenu tražnju niti buduću isplativost. Razvoj treba zasnovati na proveri potreba u konkretnoj sredini, raspoloživosti kadra, pristupačnosti prostora i ceni izvođenja. Pretežno pozitivna očekivanja za 2026, kada rast prihoda očekuje 64,8%, a članstva 66,7% ispitanika sa odgovarajućim podatkom, pružaju osnov za diskusiju o razvojnim planovima. Međutim, sama očekivanja ne mogu da zamene poslovnu analizu, analizu tržišta i korisnika, niti potvrđuju ostvareni rast.

Bolje evidencije su neposredan uslov kvalitetnijeg upravljanja i praćenja.

Iako 76% učesnika koristi neki oblik elektronske evidencije, samo 43% zajedno evidentira članove i posete. Godišnji broj jedinstvenih korisnika dostavilo je 13, a poseta 17 subjekata. Čak i među 43 subjekta sa evidencijom članova i poseta, broj jedinstvenih godišnjih korisnika navelo je samo šest. Ovaj nesklad ukazuje na potrebu da se proveri šta sistemi zaista beleže, koje izveštaje mogu da pripreme i kako ispitanici razumeju tražene pokazatelje. Nabavka softvera sama po sebi nije dovoljno rešenje. Potrebni su zajedničke definicije, jednostavan izvoz podataka i jasna korist za klubove. Bez toga ostaju ograničeni dometi poslovnih analiza, ali i mogućnosti utvrđivanja obuhvata stanovništva uslugama sektora.

Formalno poslovanje i uslovi konkurencije zahtevaju dokumentovan sektorski dijalog.

Nelojalnu konkurenciju, ili sivu ekonomiju, kao razvojnu prepreku navodi 24,5% ispitanika. Među 66 subjekata koji su procenili obim sive zone, 68,2% smatra da ona obuhvata najmanje 31% prometa, ili više. Kao razlozi se najčešće navode poresko i fiskalno opterećenje, poslovni troškovi i troškovi formalnog angažovanja. To su stavovi ispitanika o tržištu, bez utvrđivanja stvarnog obima neprijavljenog poslovanja ili ponašanja pojedinačnih pravnih formi. Nalazi opravdavaju rad na informisanju, dokumentovanju konkretnih teškoća i razgovoru sa nadležnim institucijama.

11.2. Preporuke za SRFS

SRFS bi trebalo da objedini aktivnosti u godišnji program podrške, uz razlikovanje subjekata sa jednim objektom, manjih mreža i većih sistema. Prioriteti u nastavku proizilaze iz nalaza, dok obim aktivnosti i potrebna sredstva treba utvrditi nakon konsultacija i procene kapaciteta Saveza.

1) **Organizovati podršku pripremi investicionih projekata.** Najtraženiji oblik podrške pretvoriti u skup konkretnih, proverljivih potreba. Pripremiti jednostavan obrazac koji obuhvata postojeći kapacitet, problem koji ulaganje rešava, namenu i vrednost nabavke, sopstveno učešće, uslove korišćenja prostora, očekivano korišćenje i troškove održavanja. Za manje klubove ponuditi pomoć pri popunjavanju i prikupljanju ponuda. Razlikovati zamenu dotrajale opreme, uređenje prostora i proširenje kapaciteta, jer nemaju iste troškove i rizike. Na osnovu tako pripremljenih projekata razgovarati sa finansijerima o subvencijama, sufinansiranju ili kreditima. Pratiti broj pripremljenih i realizovanih projekata, stvarni iznos ulaganja i korišćenje novih kapaciteta, a ne samo broj zainteresovanih klubova.
2) **Uspostaviti program razvoja trenerskog kadra prema stvarnim potrebama.** Visok udeo teškoća pri pronalaženju trenera najpre razložiti kratkim dodatnim upitnikom o regionu, programu, traženim kompetencijama, ponuđenim uslovima i trajanju potrage. Na toj osnovi planirati praktične obuke, mentorstvo i povezivanje klubova sa obrazovnim ustanovama i kandidatima. Stručna tela treba da definišu proverljive ishode obuka i način njihove provere, uključujući prilagođavanje vežbanja različitim korisnicima i bezbednost rada. Evidenciju kvalifikacija voditi uz saglasnost učesnika i jasne kriterijume provere. Uspeh pratiti kroz primenu naučenog, vreme potrebno za pronalaženje odgovarajućeg trenera i zadržavanje angažovanih, pored broja polaznika i izdatih potvrda.
3) **Prvo standardizovati evidencije, a zatim proveriti potrebu za zajedničkim digitalnim alatom.** Usaglasiti definicije člana, aktivnog korisnika, posete, novog upisa i obnavljanja članstva. Klubovima ponuditi jednostavan mesečni obrazac i uputstvo za godišnji izvoz podataka, uz podršku za postojeće tabele i softvere. Sa manjom grupom različitih subjekata ispitati da li potencijalni zajednički alat smanjuje vreme administracije i daje upotrebljive preglede naplate, članstva i posećenosti. Tek na osnovu rezultata probne primene odlučiti o razvoju ili nabavci rešenja i modelu finansiranja, uključujući mogućnost pogodnosti za članove Saveza. Klub treba da zadrži kontrolu nad pojedinačnim podacima, a SRFS da koristi dogovorene zbirne pokazatelje. Ključna mera uspeha je potpunost i upotrebljivost podataka, uz stvarno korišćenje alata.
4) **Olakšati nabavku i održavanje opreme i smanjenje troškova.** Zbog istovremenog pritiska troškova opreme, energije i prostora, pripremiti praktične obrasce za poređenje ukupnih troškova nabavke, servisiranja, potrošnje i zamene opreme. Omogućiti dobrovoljno objedinjavanje potreba za nabavkom i prikupljanje uporedivih ponuda, uz samostalno odlučivanje svakog kluba. Uključiti domaće proizvođače i distributere koji mogu da ponude odgovarajući kvalitet, garanciju i servis; kupovinu od domaćeg distributera voditi odvojeno od domaćeg porekla proizvoda. Razmenu iskustava o održavanju i potrošnji energije povezati sa konkretnim merenjima u objektima. Rezultate pratiti kroz trošak iste uporedive nabavke, vreme zastoja opreme i potrošnju po odgovarajućoj jedinici korišćenja.
5) **Razviti praktičnu podršku uređenom poslovanju i profesionalnim standardima.** Sa stručnjacima pripremiti uputstva prilagođena udruženjima, preduzetnicima i privrednim društvima o vođenju evidencija, angažovanju saradnika i najčešćim administrativnim pitanjima. Podržati proveru usklađenosti registrovane pretežne delatnosti sa stvarnim poslovanjem, uključujući 9313 kada odgovara pretežnoj usluzi. Kriterijume stručnog kvaliteta i eventualnog licenciranja razraditi sa nadležnim i stručnim telima, uz jasno razdvajanje obaveznih uslova i dobrovoljnih standarda Saveza. Dokumentovati probleme koji se ponavljaju, kako bi predlozi institucijama bili zasnovani na

konkretnim slučajevima. Pratiti rešene probleme i primenu preporučenih postupaka; stavove o sivoj zoni ne koristiti za označavanje pojedinačnih klubova ili pravnih formi.

6) **Podršku i konsultacije proširiti izvan najaktivnijeg dela članstva.** Pošto 84 od 100 učesnika navodi članstvo u SRFS, polovinu uzorka čini Beograd, a Južnu i Istočnu Srbiju sedam subjekata, organizovati dodatne razgovore sa slabije zastupljenim regionima, manjim sredinama i subjektima koji nisu članovi SRFS. Preporučuje se kombinovanje regionalnih sastanaka, kratkih *online* konsultacija i direktnog kontakta sa većim mrežama i specijalizovanim studijima. Objaviti jasan pregled usluga Saveza i način uključivanja u edukacije, savetovanje i istraživanje. Informacije o programima i lokacijama zainteresovanih članova mogu se objediniti u javnom imeniku, uz njihovu saglasnost. Pratiti strukturu korisnika podrške i njihove potrebe, kako se aktivnosti ne bi planirale samo prema najčešćim učesnicima.
7) **Povezati kampanje fizičke aktivnosti sa dostupnim lokalnim programima.** Kampanje traži 30,6%, a saradnju sa školama i lokalnim samoupravama 20,4% ispitanika sa validnim odgovorom. SRFS može da pripremi materijale za početnike, pregled lokalne ponude i modele probnih programa koje klubovi prilagođavaju svojim uslovima. Za decu, starije i druge specifične grupe potrebno je prethodno proveriti potrebe, stručni kapacitet i pristupačnost prostora. U saradnji sa partnerima pratiti prelazak sa prvog dolaska na redovno učešće, a ne samo broj promotivnih kontakata. Promociju zasnivati na stvarnoj ponudi i kompetencijama izvođača. Ovi programi ne treba da obećavaju zdravstvene ili fiskalne efekte, koje istraživanje nije merilo.
8) **Obezbediti redovno praćenje sektora i povratnu korist učesnicima.** Održavati radni okvir subjekata i njihovih lokacija, a godišnji upitnik koristiti kao skup ključnih pokazatelja, uz dodatne tematske module. Učesnicima vratiti kratak pregled njihovog poslovanja u odnosu na dovoljno velike uporedive grupe, bez otkrivanja pojedinačnih odgovora drugih klubova. Posebno proveravati ostvarenje ranije prijavljenih planova i očekivanja. Retke teme iz otvorenih komentara, poput kontinuiteta rada preduzetnica tokom trudnoće i materinstva, najpre obraditi kroz poverljive konsultacije i utvrditi potrebu za posebnom podrškom. Pratiti ponovljeno učešće, odziv različitih grupa i potpunost ključnih podataka.

11.3. Preporuke za pojedinačne subjekte

Preporuke klubovima usmerene su na odluke koje mogu da unaprede kontrolu poslovanja i koriste postojeće kapacitete. Njihova primena treba da prati stvarnu veličinu subjekta i sadržaj ponude; medijane iz istraživanja služe kao opis uzorka, bez pretvaranja u obavezne poslovne ciljeve.

1) **Uvesti kratak mesečni pregled poslovanja.** Na jednom mestu pratiti aktivne korisnike, nove upise, obnavljanja i prekide članstva, posete, prihode od članarina i drugih usluga, glavne troškove i dospele obaveze. Subjekti sa više objekata treba da vode pregled po lokaciji i za celinu, uz jasno razgraničenje zajedničkih troškova. Identifikatore korisnika unutar sopstvenog sistema koristiti tako da se isti korisnik ne broji više puta pri godišnjem objedinjavanju. Pregled treba jednom mesečno razmotriti sa osobom odgovornom za poslovanje, a finansijske stavke uskladiti sa knjigovodstvom. Time se smanjuje oslanjanje na naknadno sećanje i stvara osnova za izbor adekvatnih mera i aktivnosti koje klub treba da sprovede.
2) **Planirati novčane tokove prema sezonskom rasporedu aktivnosti.** Napraviti mesečni plan naplate i obaveznih plaćanja za celu godinu, sa rezervom prilagođenom sopstvenim izdacima i iskustvu iz slabijih meseci. Raspored termina, odsustava i održavanja uskladiti sa stvarnim dolascima korisnika, posebno tokom jula, avgusta i januara kada odgovarajući obrazac postoji u klubu. Promotivne

ponude prethodno obračunati, uključujući njihov uticaj na naplatu i buduće obaveze prema članovima. Unapred naplaćen dugoročni paket treba posmatrati zajedno sa uslugama koje tek treba pružiti. Uspeh ovih odluka ocenjivati prema likvidnosti, realizovanim posetama i očuvanju kvaliteta usluge.

3) **Cene i pakete povezati sa sadržajem usluge i sopstvenim troškovima.** Jasno navesti broj i trajanje treninga, stručnu podršku, termine i uslove korišćenja svakog paketa. Računati trošak časa ili programa i njegov doprinos pokriću zajedničkih troškova na osnovu podataka istog subjekta. Kod korporativnih ugovora i agregatora uključiti naknadu po stvarnoj poseti, uslove plaćanja, eventualne provizije i zauzeće termina. Regionalne medijane koristiti samo kao kontekst uz uporediv sadržaj ponude. Odluku o ceni i izboru kanala donositi samostalno; istraživanje ne daje osnov za jedinstvenu sektorsku cenu niti pokazuje da je određeni kanal isplativ za svaki klub.
4) **Sistematski raditi na kontinuitetu dolazaka i obnavljanju članstva.** Uvesti razgovor sa novim korisnikom o njegovim ciljevima, mogućnostima dolaska i izboru odgovarajućeg programa. Pratiti prve nedelje korišćenja, obnavljanje paketa i duže prekide aktivnosti, uz dogovoreni način komunikacije. Razloge odustajanja prikupljati kratkim dobrovoljnim upitom i povezivati ih sa rasporedom, cenom, sadržajem i iskustvom korisnika. Umesto jednog ukupnog proseka, pratiti koliko korisnika iz iste grupe novih upisa ostaje aktivno nakon unapred određenog perioda. Takvo praćenje daje klubu konkretniju osnovu za poboljšanje usluge od oslanjanja samo na broj novih članova.
5) **Ulagati prema dokazanoj potrebi i ukupnom trošku korišćenja.** Pre nabavke proveriti da li postojeći kapacitet predstavlja ograničenje, da li je oprema dotrajala i da li se novo ulaganje uklapa u tražnju i stručni tim. U računicu uključiti nabavnu cenu, održavanje, energiju, obuku i trajanje korišćenja prostora. Za proširenje pripremiti osnovni i oprezniji poslovni scenario, sa manjim rastom korisnika ili većim troškovima. Razmotriti etapno ulaganje kada se tražnja tek proverava. Posle realizacije uporediti planirano i stvarno korišćenje, troškove i prihode. Očekivani rast i mogućnost dobijanja subvencije nisu sami po sebi potvrda isplativosti projekta.
6) **Jasno organizovati stručne uloge i kontinuitet rada.** Voditi ažuran pregled angažovanih osoba, njihovih uloga, kvalifikacija, raspoloživosti i radnih sati, uz razdvajanje zaposlenih i spoljnih saradnika. Odrediti odgovornosti za uvođenje novih korisnika, vođenje programa, održavanje opreme i postupanje u nepredviđenim situacijama. Planirati usavršavanje prema programima koje klub zaista izvodi ili namerava da uvede. Kod malih timova, unapred dogovoriti zamene i prenos osnovnih informacija o radu, kako odsustvo jedne osobe ne bi prekinulo uslugu. Teškoće pri pronalaženju kadra dokumentovati dovoljno precizno da klub može da ih predstavi Savezu ili obrazovnim partnerima.
7) **Nove programe i partnerstva proveravati u ograničenom obimu.** Pre širenja na decu, starije, zaposlene kod lokalnih poslodavaca ili *online* korisnike proveriti interesovanje, potrebna prilagođavanja, kvalifikacije izvođača i troškove. Za probni program unapred odrediti trajanje, kapacitet, način naplate i pokazatelje uspeha. Pratiti broj redovnih učesnika, obnavljanje, ostvareni prihod i dodatne troškove, uz procenu da li program opterećuje postojeću ponudu. Proveru pristupačnosti uključiti u plan adaptacije prostora i organizacije dolaska korisnika. Širenje ponude opravdano je kada klub može da je izvede kvalitetno i održivo, a ne samo zato što je određeni program ređe zastupljen u uzorku.

11.4. Preporuke za javne institucije i druge partnere

Za mere koje zavise od javnog finansiranja, obrazovnog sistema ili lokalnih kapaciteta potrebna je saradnja SRFS sa nadležnim institucijama i drugim zainteresovanim organizacijama. Sledeći predlozi predstavljaju pravce za razradu, bez pretpostavke da će sredstva biti obezbeđena, ili da je efekat pojedine predložene aktivnosti dokazan rezultatima istraživanja.

1) **Razmotriti ciljane programe ulaganja sa jasnim kriterijumima.** Institucije nadležne za sport i lokalni razvoj, zajedno sa SRFS i finansijerima, mogu da koriste dokumentovane potrebe klubova za pripremu ograničenih programa podrške. Kriterijumi treba da obuhvate opravdanost ulaganja, odgovarajući stručni kadar, održivost nakon podrške i mogućnost praćenja korišćenja. Razlikovati male nabavke, obnovu postojećih kapaciteta i veće razvojne projekte, uz uslove primerene pravnim formama i ciljanoj grupi. Pre određivanja iznosa podrške proveriti potreban budžet, mogućnost sopstvenog učešća i dodatni rezultat u odnosu na ulaganje koje bi se svakako realizovalo. Pratiti izvedena ulaganja i njihovo korišćenje, uz javno predstavljene kriterijume izbora.
2) **Proveriti mogućnosti korišćenja lokalnih prostora i povećanja dostupnosti programa.** Lokalne samouprave i upravljači sportskih, školskih i drugih odgovarajućih objekata mogu prvo da evidentiraju raspoložive termine, tehničke uslove, troškove i pristupačnost. Tek potom treba razmotriti saradnju sa pružaocima rekreativnih programa, uz proveru nadležnosti, uslova korišćenja i transparentan izbor. Veća zastupljenost privatnog zakupa u anketi nije dokaz da javnih kapaciteta nema dovoljno. Smisao ove mere je da se proveri mogu li postojeći kapaciteti da podrže dodatne dostupne termine i programe. Kod eventualno subvencionisanog učešća unapred definisati korisnike, način uključivanja, obim usluge i praćenje redovnosti dolazaka.
3) **Povezati obrazovne ustanove i poslodavce sa potrebama klubova.** Fakulteti, ustanove za stručno obrazovanje i organizatori usavršavanja mogu, u saradnji sa SRFS, da oblikuju praktične sadržaje prema dokumentovanim potrebama programa i regiona. Mentorstvo i organizovana praksa treba da imaju definisane zadatke, odgovornosti i proveru stečenih kompetencija. Poslodavci zainteresovani za rekreaciju zaposlenih mogu da testiraju ugovore sa lokalnim pružaocima usluga, sa preglednim uslovima i praćenjem stvarnog korišćenja. Nalaz o 26% subjekata koji navode korporativne ugovore potvrđuje prisustvo tog kanala u uzorku, ali ne dokazuje njegov uticaj na produktivnost, bolovanja ili zdravstvene troškove.
4) **Razmatranje poreskih i administrativnih mera zasnivati na konkretnoj analizi.** Poreske olakšice traži 33,7% ispitanika sa validnim odgovorom, a troškovi formalnih obaveza često se povezuju sa sivom zonom. Nadležne institucije i sektorski predstavnici treba da utvrde koje obaveze i postupci predstavljaju najveći teret za različite pravne forme i veličine subjekata. Predlog olakšice ili pojednostavljenja treba da sadrži ciljnu grupu, očekivani trošak, način primene i pokazatelje rezultata. Uporedo su korisna jasna tumačenja i edukacija o postojećim pravilima. Procene ispitanika o sivoj zoni ne mogu zameniti stvarne podatke o neprijavljenom prometu, niti pokazati koliki bi bio efekat promene propisa.
5) **Dopuniti podatke za zasebnu procenu ekonomskog doprinosa sektora.** SRFS i istraživački partneri treba da povežu identifikovane subjekte sa raspoloživim finansijskim podacima i dopune informacije o troškovima, nabavkama, zaradama, radnom angažovanju, investicijama i fiskalnim davanjima. Za nabavke je potrebno razlikovati stvarno poreklo proizvoda od sedišta distributera, a ulaganja od tekućih troškova. Pri povezivanju klubova, mreža i agregatora proveriti da li je isti tok već obuhvaćen. Procenu direktne bruto dodate vrednosti, efekata na dobavljače i drugih ekonomskih efekata izraditi u posebnoj studiji, sa vidljivim pretpostavkama. Procenu broja građana koji koriste usluge dopuniti istraživanjem stanovništva ili drugim izvorom koji rešava preklapanje korisnika između klubova.

11.5. Predlog redosleda sprovođenja i praćenja preporuka

Za prvi ciklus primene preporučujemo da SRFS izabere ograničen broj aktivnosti koje može organizaciono da sprovede i za svaku odredi odgovornu osobu, partnere i potrebna sredstva. Neposredni prioriteti su priprema ulaganja, razvoj kadra i jednostavne evidencije, jer povezuju najizraženije potrebe sa mogućnošću praktične podrške klubovima. Prikazani rokovi su predlog od trenutka usvajanja programa rada.

Period	Glavne aktivnosti	Predloženi nosioci	Rezultat i praćenje
Prva 3 meseca	Usaglašavanje definicija i obrazaca; mapiranje potreba za kadrom i ulaganjima; regionalne konsultacije.	SRFS uz klubove i stručne partnere	Usvojen plan rada, odgovorne osobe i početni podaci o potrebama i potpunosti evidencija.
Od 3. do 6. meseca	Probna primena evidencija i obuka; priprema investicionih predloga i poređenje ponuda dobavljača.	SRFS, probna grupa klubova i obrazovni partneri	Broj upotrebljivih evidencija i pripremljenih projekata; primena novih znanja i iskustva klubova.
Od 6. do 12. meseca	Ocena probnih aktivnosti; dogovor o nastavku; razrada lokalnih i finansijskih programa prema raspoloživim sredstvima.	SRFS, klubovi, institucije i finansijeri	Realizovana ulaganja i programi; korišćenje kapaciteta, troškovi i kontinuitet učešća korisnika.
Godišnje	Ažuriranje sektorskog okvira, ponavljanje istraživanja i provera ranijih planova i očekivanja.	SRFS i istraživački partneri	Uporedivi pokazatelji za iste učesnike, potpunost podataka i pokrivenost različitih grupa.

Ciljne vrednosti pokazatelja treba odrediti nakon provere početnog stanja i raspoloživih resursa. Pored broja održanih aktivnosti, pratiti da li su klubovi realizovali ulaganja, popunili potrebne angažmane, poboljšali evidencije i zadržali korisnike. Pri oceni promena porediti iste subjekte i uporedive periode, uz beleženje drugih važnih promena u poslovanju. Time se dobija osnova za prilagođavanje programa podrške, bez automatskog pripisivanja svakog poboljšanja aktivnosti Saveza.

12. Ograničenja i naredni ciklus praćenja

Ograničenja određuju kako se nalazi mogu primenjivati. Najširu anketnu osnovu imaju podaci o strukturi učesnika, zastupljenosti programa i opreme, cenama, preprekama i potrebnoj podršci. Više opreza zahtevaju finansijski agregati i njihove dopune, broj jedinstvenih korisnika i angažovanih osoba, udeo stanovništva koje koristi usluge, fiskalni efekti i poređenja malih grupa. Pri korišćenju rezultata treba razlikovati podatak iz evidencije, anketni iskaz, procenu i očekivanje.

- **Selekcija i struktura učesnika.** Anketa obuhvata 100 dobrovoljnih učesnika i nije slučajan, ponderisan reprezentativni uzorak. Članstvo u SRFS navode 84 subjekta, 50 učesnika je iz Beograda, a sedam iz Južne i Istočne Srbije. Nalazi opisuju učesnike; ne potvrđuju zastupljenost istih obrazaca u celoj populaciji. Poređenja malih grupa su orijentaciona i ne predstavljaju dokaz razlika među grupama.
- **Nedostajući i naknadno prijavljeni podaci.** Godišnji broj jedinstvenih korisnika navelo je 13, broj poseta 17, a ukupan poslovni prihod iz ankete 42 subjekta. Baze se razlikuju i kod procentualnih matrica, pa pokazatelji često ne opisuju iste učesnike. Podaci za 2025. prikupljeni su u julu i avgustu 2026, što kod iskaza zasnovanih na sećanju može smanjiti preciznost.
- **Heterogenost i uticaj velikih vrednosti.** Nekoliko velikih subjekata snažno utiče na proseke prihoda, članstva, površine i investicija. Zato rezultate treba čitati uz medijanu, raspon i broj odgovora, kao i podatak da li se vrednost odnosi na jedan ili više objekata. Odnos dve odvojeno izračunate medijane nije medijana odnosa na nivou pojedinačnih subjekata.
- **Definicije i preklapanje kategorija.** Pravni subjekt, objekat, članstvo, jedinstveni korisnik, poseta i radno angažovanje nisu iste jedinice. Ista osoba može koristiti više programa ili imati više kvalifikacija. Sredine procentualnih raspona su aproksimacije, a normalizacija nepotpunih odgovora ne nadoknađuje nepoznate udele. Neponderisani proseci po subjektima ne predstavljaju strukturu ukupnog broja korisnika, zaposlenih ili ukupne novčane vrednosti sektora.
- **Obuhvat desk analize i finansijska procena.** Okvir od 2.305 subjekata odnosi se na pet analiziranih delatnosti i izvršenu sektorsku selekciju; ne isključuje postojanje relevantnih subjekata izvan njih. Procena prihoda od 12,30 milijardi RSD uključuje 1,33 milijarde RSD dopune za 473 preduzetnika bez raspoloživih finansijskih izveštaja. Dopuna pretpostavlja da prosečni prihod preduzetnika sa podacima u istoj delatnosti odgovara i onima bez podataka. Rezultat zato zavisi od potpunosti okvira, sadržaja finansijskih pokazatelja i te pretpostavke.
- **Percepcije, očekivanja i granice procene efekata.** Odgovori o lokalnom vežbanju i sivoj zoni predstavljaju stavove ispitanika, a planovi i očekivanja ne potvrđuju realizaciju. Podaci o PDV-u ne obuhvataju sva fiskalna davanja. Raspoloživi podaci ne omogućavaju pouzdan obračun jedinstvenih korisnika i ukupnog radnog angažovanja, niti utvrđuju ukupan ekonomski, zdravstveni ili fiskalni efekat sektora. Za te namene potrebni su dodatni izvori i odgovarajuća posebna analiza.

Naredni ciklus treba organizovati kao godišnje praćenje sa stabilnim definicijama, ponovnim uključivanjem postojećih učesnika i ciljanim proširenjem prema nečlanovima, slabije zastupljenim regionima i različitim veličinama subjekata. Promene kod istih učesnika prikazivati odvojeno od rezultata celog uzorka, čiji se sastav može promeniti. Podatke prikupljati za završenu poslovnu godinu, uz unapred poslat pregled traženih pokazatelja i mogućnost učešća knjigovodstva u finansijskom delu.

Prioriteti su jasnije definicije aktivnog članstva i poseta, razlikovanje broja osoba i angažovanja, jednostavnije procentualne matrice i provera velikih ili međusobno neusaglašenih iskaza pre zatvaranja baze. Omogućiti odvojene odgovore „0“, „nije primenljivo“ i „podatak nije dostupan“. Uz finansijske iznose navesti jedinicu,

period, obuhvat i izvor, a planske periode vezati za datum odgovora. Ažuriranjem registracionog okvira i lokacija treba odvojiti stvarne promene u sektoru od proširenja samog obuhvata istraživanja.

Minimalna dokumentacija treba da sadrži verziju upitnika, datume i kanale pozivanja, broj pozvanih i validnih odgovora po relevantnim grupama, evidenciju provera i korekcija, verziju finalne baze i tačne izvore sekundarnih podataka. Ključni pokazatelji kvaliteta narednog ciklusa su potpunost podataka o korisnicima, posetama i prihodima, ponovljeno učešće i bolja pokrivenost različitih segmenata. Pojedinačne odgovore koristiti za proveru i analizu, a rezultate objavljivati zbirno uz zaštitu poverljivosti.

Aneks 1: Dodatni pokazatelji i rezultati

Tabela 65. Kapaciteti, cene i korisnici

Pokazatelj	N / baza	Missing n / %	Prosek	Medijana	Min-maks	SD
Broj objekata/ poslovnih jedinica	99/100	1 / 1%	1,8	1	1 - 33	3,5
Ukupna zatvorena površina svih objekata (m^2)	98/100	2 / 2%	1.169,8	185	30 - 50.000	5.244,1
Prosečno sati rada objekta nedeljno	99/100	1 / 1%	60,0	55	5 - 168	35,4
Prosečno grupnih treninga nedeljno	99/100	1 / 1%	15,3	8	0 - 192	22,9
Prosečno korisnika grupnog treninga	96/100	4 / 4%	12,4	7	0 - 100	18,8
Standardna mesečna članarina (RSD)	96/100	4 / 4%	8.029,1	4.500	1.000 - 50.000	8.267,9
Najniža mesečna članarina/ paket (RSD)	94/100	6 / 6%	5.543,0	3.550	500 - 35.000	5.471,4
Najviša/ premium mesečna članarina (RSD)	94/100	6 / 6%	16.880,0	12.000	2.500 - 120.000	17.686,7
Cena dnevne karte (RSD)	74/75	1 / 1,3%	806,1	600	0 - 4.000	709,4
Prosečna cena personalnog treninga (RSD)	84/88	4 / 4,5%	3.363,7	2.000	0 - 35.000	4.919,7
Prosečno aktivnih članova mesečno	96/100	4 / 4%	882,4	95	10 - 40.000	4.357,3
Broj aktivnih članova na kraju 2025.	89/100	11 / 11%	2.689,6	100	10 - 165.384	18.232,3
Broj jedinstvenih korisnika tokom 2025.	13/100	87 / 87%	1.870,9	70	0 - 20.642	5.698,3
Ukupan broj poseta tokom 2025.	17/100	83 / 83%	27.850,3	8.000	0 - 150.000	43.399,9
Prosečno dolazaka po aktivnom članu mesečno	81/91	10 / 11,0%	12,0	10	3 - 90	10,4

Tabela 66. Prihodi, zakup, javna sredstva i ulaganja

Pokazatelj	N / baza	Missing n / %	Prosek	Medijana	Min-maks	SD
Ukupan poslovni prihod/ promet u 2025. (mil. RSD)	42/100	58 / 58%	31,110	5,143	0,080 - 378,663	82,472
Prihod od članarina i paketa (mil. RSD)	38/100	62 / 62%	18,725	4	0 - 344,127	62,035
Prihod van članarina (mil. RSD)	30/100	70 / 70%	4,425	0,750	0 - 60,807	12,445
Troškovi zakupa prostora u 2025. (mil. RSD)	80/100	20 / 20%	2,469	0,566	0 - 61,717	8,647
Javna sredstva/ subvencije/ donacije/ programska sredstva (mil. RSD)	86/100	14 / 14%	0,051	0	0 - 1,200	0,180
Ukupno uplaćen PDV u 2025. (mil. RSD)	77/100	23 / 23%	0,551	0	0 - 23,024	2,889
Ukupne investicije u 2025. (mil. RSD)	76/100	24 / 24%	5,402	0,237	0 - 217,190	29,117
Planirane investicije u narednih 12 meseci (mil. RSD)	75/100	25 / 25%	3,976	0,120	0 - 170	20,722
Planirane investicije u naredne 3 godine (mil. RSD)	51/100	49 / 49%	2,440	0,600	0 - 50	7,329

Tabela 67. Rad i poslovne funkcije

Pokazatelj	N / baza	Missing n / %	Prosek	Medijana	Min-maks	SD
Broj zaposlenih — puno radno vreme	88/100	12 / 12%	3,7	1,5	0 - 50	7,2
Broj zaposlenih — nepuno radno vreme	82/100	18 / 18%	3,3	0	0 - 150	16,7
Broj lica po ugovorima van radnog odnosa	94/100	6 / 6%	5,0	0	0 - 160	22,7
Broj trenera/ instruktora preduzetnika/ spoljnih saradnika	97/100	3 / 3%	3,1	0	0 - 120	12,6
Prosečno radnih sati nedeljno PO TRENERU/ INSTRUKTORU	92/100	8 / 8%	27,4	27,5	0 - 100	18,2
Ukupan broj trenera/ instruktora	90/100	10 / 10%	4,8	2	0 - 60	10,7
Zaposleni na recepciji/ radu sa korisnicima	90/100	10 / 10%	3,1	0	0 - 90	10,8
Zaposleni na higijeni/ održavanju	95/100	5 / 5%	1,5	1	0 - 25	3,9
Zaposleni u menadžmentu	95/100	5 / 5%	0,8	0	0 - 20	2,5
Zaposleni u prodaji/ marketingu	92/100	8 / 8%	0,3	0	0 - 3	0,7
Zaposleni u administraciji/ finansijama	90/100	10 / 10%	0,5	0	0 - 9	1,2
Ukupan broj fizioterapeuta/ nutricionista/ srodnih stručnjaka	91/100	9 / 9%	0,2	0	0 - 2	0,4
Zbir iskazanih E1–E4; nije potvrđen broj jedinstvenih osoba	75/100	25 / 25%	16,2	4	0 - 360	48,9

Tabela 68. B4: kompletan pregled kodiranih usluga po rangovima

Kategorija	Rang 1: n	Rang 2: n	Rang 3: n	Bilo gde: n / %
Članarina / članstvo	16	1	2	17 / 18,3%
Teretana / slobodno vežbanje	10	5	7	22 / 23,7%
Personalni / individualni trening	25	21	13	54 / 58,1%
Grupni / vođeni trening	22	16	11	46 / 49,5%
Funkcionalni trening	1	3	2	6 / 6,5%
Body & mind / Pilates / Reformer	9	3	1	12 / 12,9%
Bazen / aqua / spa / plivanje	1	2	0	2 / 2,2%
Rehabilitacija / korektivni / zdravstveni fitnes	2	4	4	9 / 9,7%
Programi za decu	2	0	1	3 / 3,2%
Online programi	2	1	1	4 / 4,3%
Edukacija	0	2	0	2 / 2,2%
Prodaja robe/pića/suplemenata	0	3	6	9 / 9,7%
Iznajmljivanje prostora	0	0	2	2 / 2,2%
Nutricionizam / plan ishrane	0	0	1	1 / 1,1%
Priprema sportista	0	1	1	2 / 2,2%
Donacije / javna sredstva	0	2	0	2 / 2,2%
Promocije	0	0	1	1 / 1,1%
Trening - nespecificirano	3	4	3	10 / 10,8%
Ostalo/neklasifikovano	0	0	0	0 / 0%

Tabela 69. Pravna forma po regionima

Odgovor	Beograd N=50	Vojvodina N=20	Šumadija i Zapadna Srbija N=23	Južna i Istočna Srbija N=7
d.o.o.	9 / 18%	4 / 20%	2 / 8,7%	0 / 0%
Preduzetnik	7 / 14%	6 / 30%	8 / 34,8%	0 / 0%
Udruženje građana	2 / 4%	1 / 5%	0 / 0%	1 / 14,3%
Sportsko udruženje	32 / 64%	9 / 45%	13 / 56,5%	6 / 85,7%

Tabela 70. Standardna članarina prema korišćenju agregatora (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
Opcija nije označena	93	89	4.500	8.160,6
Opcija označena	7	7	4.100	6.357,1

Tabela 71. Promena članstva prema korišćenju agregatora

Odgovor	Opcija nije označena N=91	Opcija označena N=6
Pad >20%	5 / 5,5%	0 / 0%
Pad 10–20%	7 / 7,7%	0 / 0%
Pad do 10%	4 / 4,4%	0 / 0%
Bez promene	30 / 33,0%	3 / 50%
Porast do 10%	19 / 20,9%	3 / 50%
Porast 10–20%	20 / 22,0%	0 / 0%
Porast >20%	6 / 6,6%	0 / 0%

Tabela 72. Prihod od članarina prema pravnoj formi (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	8	13.500.000	74.908.125
Preduzetnik	21	8	1.375.500	1.876.850
Udruženje građana	4	2	-	-
Sportsko udruženje	60	20	4.000.000	4.306.740,7

Tabela 73. Prihod van članarina prema pravnoj formi (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	8	2.000.000	14.091.625
Preduzetnik	21	5	0	440.000
Udruženje građana	4	1	-	-
Sportsko udruženje	60	16	300.000	1.099.768,8

Tabela 68. Ukupan anketni prihod prema broju objekata (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
1 objekat	75	29	4.500.000	9.024.818,2
2-5	20	11	5.285.000	32.203.090,9
6-10	3	2	-	-
11+	1	0	-	-

Tabela 71. Angažovani sa nepunim radnim vremenom prema pravnoj formi

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	15	1	13,3
Preduzetnik	21	15	0	0,9
Udruženje građana	4	3	-	-
Sportsko udruženje	60	49	0	1,2

Tabela 72. Ugovori van radnog odnosa prema pravnoj formi

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	14	2	16,2
Preduzetnik	21	20	0	0,6
Udruženje građana	4	4	-	-
Sportsko udruženje	60	56	0	4,0

Tabela 73. Spoljni treneri prema pravnoj formi

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	13	0	14,1
Preduzetnik	21	21	0	0,4
Udruženje građana	4	4	-	-
Sportsko udruženje	60	59	0	1,8

Tabela 74. Zbir E1-E4 prema pravnoj formi; nije broj jedinstvenih osoba

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	13	10	57,6
Preduzetnik	21	15	3	3,8
Udruženje građana	4	3	-	-
Sportsko udruženje	60	44	4	9,2

Tabela 75. Javna sredstva prema pravnoj formi (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
d.o.o.	15	14	0	46.428,6
Preduzetnik	21	18	0	86.666,7
Udruženje građana	4	3	-	-
Sportsko udruženje	60	51	0	29.215,7

Tabela 77. Trošak zakupa kao prepreka prema privatnom zakupu

Odgovor	Opcija nije označena N=30	Opcija označena N=68
Visoki troškovi zakupa	5 / 16,7%	33 / 48,5%

Tabela 78. Poslovne funkcije prema broju objekata

Funkcija	1 objekat: N / med.	2-5: N / med.	6-10: N	11+: N
trenera/instruktora	69 / 1	18 / 4,5	2	1
na recepciji/radu sa korisnicima	70 / 0	16 / 0	3	1
na higijeni/održavanju	71 / 0	20 / 1	3	1
u menadžmentu	71 / 0	20 / 0,5	3	1
u prodaji/marketingu	70 / 0	18 / 0	3	1
u administraciji/finansijama	67 / 0	18 / 0	3	1
fizioterapeuta/nutricionista/srodnih stručnjaka	69 / 0	19 / 0	2	1

Tabela 79. Očekivanje prihoda u 2026. prema broju objekata

Odgovor	1 objekat N=67	2-5 N=19	6-10 N=3	11+ N=1
>20% manji	4 / 6,0%	0 / 0%	0 / -	0 / -
do 10% manji	6 / 9,0%	0 / 0%	0 / -	0 / -
bez promene	18 / 26,9%	4 / 21,1%	0 / -	0 / -
do 10% veći	17 / 25,4%	6 / 31,6%	0 / -	0 / -
10–20% veći	16 / 23,9%	6 / 31,6%	0 / -	1 / -
>20% veći	6 / 9,0%	3 / 15,8%	3 / -	0 / -

Tabela 80. Očekivanje članstva u 2026. prema broju objekata

Odgovor	1 objekat N=64	2-5 N=19	6-10 N=3	11+ N=1
>20% manji	4 / 6,2%	0 / 0%	0 / -	0 / -
do 10% manji	3 / 4,7%	1 / 5,3%	0 / -	0 / -
bez promene	16 / 25%	5 / 26,3%	0 / -	0 / -
do 10% veći	16 / 25%	4 / 21,1%	0 / -	0 / -
10–20% veći	18 / 28,1%	7 / 36,8%	1 / -	1 / -
>20% veći	7 / 10,9%	2 / 10,5%	2 / -	0 / -

Tabela 81. Pronalaženje kadra prema članstvu u SRFS

Odgovor	Ne N=10	Da N=78
Ne	0 / 0%	9 / 11,5%
Ne značajne	1 / 10%	16 / 20,5%
Da, umerene	4 / 40%	26 / 33,3%
Da, velike	5 / 50%	27 / 34,6%

Tabela 82. Teretana / slobodno vežbanje i prijavljeni udeli korisnika

Kategorija	N bez opcije	MID prosek %	N sa opcijom	MID prosek %
Muškarci	30	29,3	44	48,9
Žene	49	77,9	48	53,1
17 godina i manje	21	8,8	31	18,2
18-24	29	16,4	40	31,5
25-34	41	31,1	42	35,7
35-44	44	50	47	34,6
45-54	37	31,2	36	19,4
55-64	28	15,4	25	13
65+	12	10	17	12,6

Tabela 83. Grupni programi i prijavljeni udeli korisnika

Kategorija	N bez opcije	MID prosek %	N sa opcijom	MID prosek %
Muškarci	27	40,6	47	41,2
Žene	34	65,3	63	65,8
17 godina i manje	15	11	37	15,8
18-24	20	21	49	26,8
25-34	25	33,4	58	33,4
35-44	30	43	61	41,6
45-54	22	33,2	51	22,1
55-64	18	15,6	35	13,6
65+	9	13,9	20	10,5

Tabela 84. Body & mind i prijavljeni udeli korisnika

Kategorija	N bez opcije	MID prosek %	N sa opcijom	MID prosek %
Muškarci	62	41,9	12	35,8
Žene	73	61,2	24	79,2
17 godina i manje	40	13,8	12	16,7
18-24	52	26,0	17	22,6
25-34	62	34,5	21	30,2
35-44	69	40,4	22	47,3
45-54	53	25	20	26,5
55-64	38	13,2	15	17
65+	18	12,8	11	9,5

Tabela 85. Kanali dolaska prema broju objekata

Kanal	1 objekat: N / MID %	2-5: N / MID %	6-10: N	11+: N
Direktno članstvo / direktna kupovina u klubu	67 / 85,4	18 / 84,4	3	1
Agregatorske platforme	18 / 11,1	9 / 15	2	1
Korporativni ugovori	12 / 10,8	9 / 21,7	3	0
Javno finansirani ili subvencionisani programi	4 / -	2 / -	0	0
Ostalo	6 / 20	3 / -	1	0

Tabela 86. Pridruženi finansijski promet prema registrovanoj delatnosti (RSD)

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
4690	1	1	-	-
4729	1	1	-	-
8551	1	1	-	-
9312	28	27	2.371.000	2.977.259,3
9313	52	34	2.486.964	32.349.096,6
9319	12	12	1.842.441	33.960.041,2
9329	1	0	-	-
9499	1	1	-	-
9604	3	2	-	-

Tabela 87. Pridruženi broj zaposlenih prema registrovanoj delatnosti

Grupa	N grupe	N validno	Medijana	Prosek
4690	1	1	-	-
4729	1	1	-	-
8551	1	1	-	-
9312	28	27	1	1,4
9313	52	35	1	1,7
9319	12	12	1	3,1
9329	1	0	-	-
9499	1	1	-	-
9604	3	2	-	-

Tabela 88. Lokalna procena udela odraslih koji vežbaju, po regionima

Odgovor	Beograd N=45	Vojvodina N=19	Šumadija i Zapadna Srbija N=22	Južna i Istočna Srbija N=7
1-4%	7 / 15,6%	3 / 15,8%	5 / 22,7%	2 / 28,6%
5-10%	7 / 15,6%	4 / 21,1%	8 / 36,4%	1 / 14,3%
11-15%	10 / 22,2%	1 / 5,3%	5 / 22,7%	1 / 14,3%
16-20%	2 / 4,4%	6 / 31,6%	0 / 0%	1 / 14,3%
21-25%	4 / 8,9%	2 / 10,5%	0 / 0%	0 / 0%
26-30%	5 / 11,1%	1 / 5,3%	0 / 0%	1 / 14,3%
31-50%	7 / 15,6%	1 / 5,3%	3 / 13,6%	0 / 0%
51-100%	3 / 6,7%	1 / 5,3%	1 / 4,5%	1 / 14,3%

Aneks 2: Metodologija istraživanja

1. Uvod i kontekst istraživanja

Savez za rekreaciju i fitnes Srbije sprovodi istraživanje fitnes i rekreativnih klubova u Republici Srbiji radi uspostavljanja pouzdane, proverljive i operativno upotrebljive baze podataka o veličini, strukturi, poslovnim performansama i razvojnim potrebama sektora. Istraživanje predstavlja samostalnu analitičku celinu, ali istovremeno obezbeđuje ključne ulazne podatke za izradu Studije o proceni ekonomskih efekata sektora rekreacije i fitnesa u Republici Srbiji.

Sektor rekreacije i fitnesa u Srbiji obuhvata raznolike modele poslovanja: klasične fitnes klubove i teretane, studije za grupno vežbanje, personalne trening centre, funkcionalne trening centre, joga i pilates studije, rekreativne centre, sportsko-rekreativna udruženja, preduzetnike i privredna društva, kao i subjekte koji rade preko agregatorskih platformi, korporativnih programa ili javno finansiranih programa rekreacije.

Dosadašnji podaci o ovom sektoru su fragmentirani. Deo subjekata posluje kao privredna društva, deo kao preduzetnici, deo kao udruženja ili sportske organizacije, a značajan deo tržišnih informacija nije direktno vidljiv u javnim registrima. Zbog toga je za procenu veličine sektora potreban kombinovani pristup: desk analiza, analiza dostupnih registracionih i finansijskih podataka, online upitnik, validacija odgovora i procena ukupnog tržišta kroz kombinovanje više izvora podataka.

Metodologija je zasnovana na praktičnosti, konzervativnosti i proverljivosti. Upitnik treba da bude dovoljno kratak da ga klubovi mogu popuniti u razumnom roku, ali dovoljno sadržajan da obezbedi podatke o broju objekata, članovima, prihodima, zaposlenima, investicijama, agregatorima, programima, cenama i razvojnim očekivanjima. Posebna pažnja posvećuje se tome da se podaci mogu kasnije povezati sa ekonomskom analizom i input-output modelom.

Svrha ove metodologije je da definiše kako će se istraživanje planirati, sprovesti, kontrolisati i analizirati. Dokument predstavlja operativni vodič za istraživački tim, Savez i ostale uključene strane, i služi kao osnova za usaglašavanje očekivanja, rokova, obima podataka i načina interpretacije rezultata.

Metodologija obuhvata celokupan istraživački proces: od identifikacije relevantnih subjekata i pripreme okvira istraživanja, preko dizajna i pilotiranja online upitnika, do prikupljanja, čišćenja, validacije, agregacije, anonimizacije i analize podataka. Metodologija definiše i pristup proceni ukupnog tržišta, uključujući procenu ukupnog broja klubova, objekata, članova, korisnika, prihoda, zaposlenosti, angažovanja, investicija i fiskalnih pokazatelja.

2. Ciljevi istraživanja

Opšti cilj istraživanja je da se prikupe, obrade i analiziraju podaci potrebni za razumevanje veličine, strukture, ekonomskih performansi i razvojnih potencijala fitnes i rekreativne industrije u Republici Srbiji.

Specifični ciljevi istraživanja su:

1) identifikovati relevantne subjekte koji posluju u oblasti fitnesa, rekreacije i organizovanog fizičkog vežbanja;
2) pripremiti početni okvir za procenu ukupnog broja klubova i objekata u Srbiji;
3) utvrditi pravnu, organizacionu, regionalnu i poslovnu strukturu sektora;

4) prikupiti podatke o članarinama, korisnicima, aktivnim članovima, jedinstvenim korisnicima i posetama;
5) prikupiti podatke o prihodima od članarina i prihodima van članarina;
6) proceniti broj zaposlenih i angažovanih lica, uključujući trenere, recepciju, administraciju, menadžment, marketing, higijenu i spoljne saradnike;
7) utvrditi zastupljenost agregatorskih platformi i drugih kanala pristupa uslugama;
8) prikupiti podatke o investicijama u opremu, prostore, digitalne sisteme i razvoj usluga;
9) identifikovati ključna ograničenja razvoja sektora i očekivanja klubova za naredni period;
10) pripremiti anonimizovanu bazu odgovora, kodnu knjigu, agregirane tabele i izveštaj o rezultatima;
11) obezbediti ulazne podatke za procenu ekonomskih i fiskalnih efekata sektora rekreacije i fitnesa.

Istraživanje treba da omogući procenu ukupnog tržišta Srbije na više nivoa: broj subjekata, broj objekata, broj članova, ukupan promet sektora, prihodi od članarina, prihodi van članarina, broj zaposlenih i angažovanih lica, struktura programa, regionalna distribucija, fiskalni doprinos i razvojni potencijal. U meri u kojoj podaci dozvole, rezultati će biti prikazani po pravnoj formi, tipu kluba, regionu, veličini objekta, poslovnom modelu i korišćenju agregatora.

3. Definicija i obuhvat sektora

Za potrebe istraživanja koristi se **funkcionalna definicija sektora:** sektor obuhvata subjekte koji organizovano pružaju usluge fitnesa, rekreacije, fizičkog vežbanja, treninga i srodnih programa namenjenih stanovništvu, grupama korisnika, zaposlenima, sportskim rekreativcima ili specifičnim ciljnim grupama.

Subjekti koji ulaze u osnovni obuhvat su:

1) fitnes klubovi i teretane;
2) studiji za grupno vežbanje;
3) personalni trening centri;
4) centri za funkcionalni trening;
5) joga, pilates, body & mind i srodni studiji;
6) rekreativni centri i sportsko-rekreativne organizacije;
7) preduzetnici koji pružaju usluge treninga i rekreacije;
8) privredna društva u oblasti fitnesa i rekreacije;
9) udruženja, sportska udruženja i drugi organizacioni oblici koji pružaju rekreativne usluge;
10) subjekti koji posluju samostalno, u okviru javnih ili privatnih objekata, kroz franšizu, kroz mešovite modele ili preko agregatorskih platformi.

Povezane delatnosti, kao što su dobavljači opreme, serviseri, softverske platforme, zakupodavci, marketinške agencije, edukatori, dobavljači pratećih usluga i organizatori događaja, ne čine osnovnu populaciju ankete klubova. U ovom istraživanju se o njima prikupljaju posredni podaci kroz rashode, investicije i poslovne modele klubova.

Osnovna jedinica posmatranja je klub, objekat, pravno lice, preduzetnik ili brend/mreža, u zavisnosti od načina na koji ispitanik dostavlja podatke. Online upitnik mora jasno da utvrdi da li se odgovor odnosi na jedan objekat, sve objekte jednog pravnog lica, sve objekte jednog brenda/mreže ili drugi oblik obuhvata. Ova informacija je ključna za sprečavanje duplog brojanja objekata, prihoda, članova i zaposlenih.

4. Istraživačka pitanja i ključni indikatori

Istraživačka pitanja povezuju podatke iz upitnika sa širim ciljem procene veličine i ekonomskog značaja sektora. Svako pitanje treba da ima jasno definisane izvore i način obrade.

Istraživačko pitanje	Glavni indikatori	Primarni izvori
Koliko fitnes i rekreativnih klubova i objekata posluje u Srbiji?	Broj pravnih lica, preduzetnika, udruženja, brendova i objekata; regionalna distribucija.	Desk analiza, APR, lista Saveza, online upitnik, javni izvori.
Kakva je struktura sektora?	Pravna forma, šifra delatnosti, model poslovanja, tip objekta, broj objekata po subjektu, članstvo u Savezu.	Upitnik, registri, lista Saveza.
Koliko ljudi koristi usluge klubova?	Aktivni članovi, jedinstveni korisnici, posete, stopa penetracije, sezonalnost, polna i starosna struktura.	Upitnik, evidencije klubova, RZS za populacione osnove.
Koliki promet ostvaruje sektor?	Ukupni prihodi, prihodi od članarina, prihodi van članarina, prihod po članu, prihod po objektu, prihod po m2.	Upitnik, APR finansijski izveštaji, agregirane procene.
Koliko sektor zapošljava i angažuje ljudi?	Zaposleni, angažovani, treneri, administracija, menadžment, FTE, kvalifikacije i radni sati.	Upitnik, finansijski izveštaji, stručne procene.
Koja je uloga agregatora i drugih kanala prodaje?	Udeo korisnika/poseta/prihoda preko FitPass, FitKit, PassSport i sličnih modela; korporativni ugovori; javno subvencionisani programi.	Upitnik, eventualni podaci agregatora, validacioni intervjui.
Koliki je investicioni potencijal sektora?	Realizovane investicije, planirane investicije, oprema, prostor, digitalni sistemi, spremnost za ulaganje.	Upitnik, intervjui, finansijski podaci.
Koja su ograničenja razvoja sektora?	Regulatorna, finansijska, kadrovska, infrastrukturna, tržišna i poreska ograničenja; prioritetne mere podrške.	Upitnik, otvorena pitanja, validacioni razgovori.

5. Opšti metodološki pristup

Metodologija istraživanja zasniva se na kombinovanom pristupu koji objedinjuje kvantitativne i kvalitativne izvore. Istraživanje se ne oslanja samo na deklarativne odgovore klubova, već koristi više izvora radi provere, kombinovanja podataka i korekcije procena.

Metodološke komponente istraživanja:

Komponenta	Svrha	Rezultat
Desk analiza	Identifikacija subjekata, klasifikacija, prikupljanje javno dostupnih informacija i formiranje početnog okvira tržišta.	Radna baza subjekata i početna procena broja klubova/objekata.
Analiza registracionih i finansijskih podataka	Provera pravnog statusa, delatnosti, prihoda i dostupnih poslovnih pokazatelja.	Validaciona baza i referentni podaci za kontrolu ankete.
Online upitnik	Prikupljanje primarnih podataka koje nije moguće pouzdano dobiti iz javnih izvora.	Baza odgovora po klubovima/subjektima.
Pilotiranje	Provera razumljivosti pitanja, trajanja popunjavanja i kvaliteta odgovora.	Finalizovan upitnik i uputstva za popunjavanje.
Validacija i čišćenje podataka	Uklanjanje grešaka, duplikata, nelogičnosti i neupotrebljivih unosa.	Čista i anonimizovana baza za analizu.
Procena ukupnog tržišta	Kombinovanje odgovora, desk analize i dostupnih sekundarnih podataka radi procene celog sektora.	Agregirane procene za Srbiju, uz pretpostavke i ograničenja.
Izveštavanje	Prikaz nalaza, tumačenje rezultata, ograničenja i preporuke za buduće praćenje.	Finalni izveštaj, skraćeni izveštaj, tabele i kodna knjiga.

Osnovni metodološki principi su:

- **Praktičnost:** upitnik mora biti kratak, razumljiv i prilagođen klubovima različitih kapaciteta.
- **Konzervativnost:** kod procena ukupnog tržišta prioritet ima oprezan pristup, posebno kada su podaci nepotpuni ili heterogeni.
- **Proverljivost:** svaka procena mora imati izvor, metodu obračuna i napomenu o pouzdanosti. Ključni rezultati se proveravaju poređenjem više izvora: upitnik, APR, lista Saveza, javni izvori, stručne procene i makro/statistički podaci.
- **Izbegavanje duplog brojanja:** posebno kod mreža klubova, agregatora, više objekata istog brenda, prihoda od platformi i povezanih delatnosti.
- **Anonimnost pojedinačnih odgovora:** rezultati se objavljuju samo u agregiranom obliku, osim ako subjekt izričito odobri drugačije.

6.Desk analiza i formiranje okvira istraživanja

Desk analiza predstavlja prvu fazu istraživanja i ima dve funkcije: identifikaciju što šireg skupa potencijalno relevantnih subjekata i prikupljanje sekundarnih podataka za validaciju ankete i procenu ukupnog tržišta.

Izvori za desk analizu:

- lista članova i kontakata Saveza za rekreaciju i fitnes Srbije;
- APR registri i dostupni finansijski izveštaji;
- šifre delatnosti relevantne za fitnes, sportske objekte, sportsku i rekreativnu edukaciju, ostale sportske delatnosti i srodne usluge;
- javno dostupne internet stranice klubova i brendova;
- javno dostupni imenici, mape, društvene mreže i poslovni registri;
- podaci o agregatorskim platformama, ukoliko su dostupni;
- podaci RZS-a potrebni za bazu, regionalnu strukturu i poređenje sa ukupnom ekonomijom;
- dostupni sektorski izveštaji, stručni materijali i validacione informacije iz industrije.

Postupak identifikacije subjekata:

- Prikupljanje početne liste subjekata od Saveza i drugih dostupnih internih izvora.
- Pretraga APR-a po relevantnim šiframa delatnosti i nazivima koji ukazuju na fitnes, rekreaciju, trening, teretanu, pilates, jogu, wellness, sportsku rekreaciju i srodne aktivnosti.
- Pretraga javnih internet izvora radi identifikacije aktivnih objekata koji nisu očigledno vidljivi u registrima po relevantnim šiframa delatnosti.
- Spajanje izvora u jedinstvenu radnu bazu.
- Uklanjanje dupliciranih unosa - provera po PIB-u, matičnom broju, nazivu, brendu, adresi, telefonu, e-mailu i drugim identifikatorima.
- Klasifikacija po statusu - relevantan, potrebno proveriti, van obuhvata, neaktivan, duplikat.
- Klasifikacija po tipu subjekta i poslovnom modelu, u meri u kojoj je moguće pre anketiranja.
- Formiranje liste za distribuciju upitnika i liste za validaciju.

Kriterijumi uključivanja i isključivanja:

Kategorija	Uključuje se	Napomena
Aktivni klubovi/objekti	Da	Uključuju se ako pružaju usluge fitnesa, rekreacije ili organizovanog fizičkog vežbanja.
Mreže i brendovi sa više objekata	Da	Podaci se moraju jasno razdvojiti po objektima ili konsolidovano, uz broj objekata.
Preduzetnici treneri bez stalnog objekta	Da, u proširenom obuhvatu	Uključuju se ako pružaju organizovane usluge treninga; odvojeno se označavaju radi uporedivosti.
Sportski klubovi koji nemaju rekreativnu/fitnes ponudu	Ne	Ne ulaze u osnovni obuhvat istraživanja.
Dobavljači opreme i softvera	Ne kao ispitanici u osnovnoj anketi	Prikazuju se kroz lanac snabdevanja u kasnijoj ekonomskoj studiji.
Agregatorske platforme	Posebno	Mogu biti predmet dodatnog zahteva za podatke, ali se ne tretiraju kao klasični klubovi.
Neaktivni i ugašeni subjekti	Ne	Mogu se evidentirati samo radi čišćenja tržišnog okvira.

7. Okvir populacije, obuhvat i pristup uzorkovanju

Idealni metodološki cilj je popisni pristup među svim identifikovanim članovima Saveza i što širim krugom drugih relevantnih klubova. Međutim, pošto sektor nema jedinstven javni registar koji jasno obuhvata sve klubove i objekte, istraživanje se u praksi oslanja na kombinaciju popisnog pristupa među dostupnim kontaktima i ciljanog proširenja prema subjektima koji nisu članovi Saveza.

Ciljne grupe su:

- članovi Saveza za rekreaciju i fitnes Srbije;
- fitnes i rekreativni klubovi koji nisu članovi Saveza, ali se mogu identifikovati i kontaktirati;
- veće mreže i brendovi sa više objekata;
- nezavisni klubovi i lokalni objekti u većim i manjim sredinama;
- studiji i specijalizovani formati, uključujući jogu, pilates, funkcionalni trening, EMS, personalni trening i body & mind koncepte;
- subjekti koji posluju kroz agregatorske platforme, korporativne ugovore ili javno finansirane programe.

Stratifikacija se koristi kako bi se rezultati mogli tumačiti po relevantnim grupama i kako bi se procena ukupnog tržišta zasnivala na uporedivim segmentima. Minimalne preporučene stratifikacije su prikazane u narednoj tabeli.

Grupa	Primer kategorija	Svrha
Pravna forma	D.o.o., preduzetnik, udruženje, sportsko udruženje, javni subjekt, drugo	Procena strukture tržišta i dostupnosti finansijskih podataka.
Tip objekta/usluge	Teretana, grupni programi, personalni trening, joga/pilates, funkcionalni trening, rekreativni centar, mešoviti format	Upoređivanje poslovnih modela.
Veličina	Mali, srednji, veliki klub; broj članova; broj objekata; površina	Procena prihoda, zaposlenosti i članstva po segmentu.
Region	Beograd, Vojvodina, Šumadija i Zapadna Srbija, Južna i Istočna Srbija; po potrebi okruzi/opštine	Regionalna distribucija i poređenje penetracije.
Korišćenje agregatora	Bez agregatora, jedan agregator, više agregatora, dominantni agregatorski kanal	Razumevanje promena u kanalima prodaje i prihoda.
Članstvo u Savezu	Član, nije član, u postupku učlanjenja, nepoznato	Procena razlika između članova i šireg tržišta.

Pošto se ne očekuje potpuno slučajan uzorak, rezultati iz upitnika neće se automatski tumačiti kao statistički **reprezentativni** za celo tržište. Umesto toga, koristi se pristup ponderisane i validirane procene: odgovori se analiziraju po relevantnim stratumima, upoređuju sa desk bazom i finansijskim podacima, a zatim se koriste za procenu ukupnog tržišta uz jasne pretpostavke. Posebno će se voditi računa o tome da veći klubovi i mreže budu adekvatno obuhvaćeni, jer njihov izostanak može značajno uticati na procenu prometa, članstva i zaposlenosti.

8. Online upitnik

Online upitnik je primarni instrument za prikupljanje podataka koje nije moguće pouzdano prikupiti iz javnih izvora. Upitnik treba da bude jasan, kratak i operativan, sa preporučenim vremenom popunjavanja od približno 10 do 15 minuta. Gde god je moguće, koriste se zatvorena pitanja, numerička polja i unapred definisane opcije. Otvorena pitanja se koriste za razvojne potrebe, komentare i objašnjenja specifičnih situacija.

Osnovna pravila dizajna upitnika:

- pitanja moraju biti razumljiva vlasnicima, direktorima, menadžerima i administraciji klubova;
- finansijska pitanja treba formulisati tako da omogućavaju unos preciznog podatka ili najbolje procene;
- kod svakog ključnog procenjenog podatka treba omogućiti označavanje nivoa pouzdanosti;
- u pitanjima sa procentima treba navesti da zbir treba da bude približno 100%;
- online forma treba da koristi logiku preskakanja za pitanja koja nisu primenljiva;
- pitanja o prihodima, zaposlenima i članovima treba da budu obavezna samo kada je to neophodno za osnovnu analizu;
- treba omogućiti odgovor 'ne vodimo evidenciju', 'nije dostupno' ili 'ne znam' kada se ne očekuje da svi klubovi imaju tačan podatak;
- uputstvo treba jasno da navede da se pojedinačni odgovori neće javno objavljivati.

Planirana struktura upitnika:

Sekcija	Sadržaj	Svrha
0. Saglasnost i identifikacija odgovora	saglasnost, ime i funkcija osobe koja popunjava, kontakt	omogućava validaciju i eventualnu dopunu odgovora
A. Osnovni podaci	naziv kluba/brenda, pravno lice, PIB, članstvo u Savezu, pravna forma, delatnost, lokacija, model poslovanja	identifikacija subjekta i sprečavanje duplog brojanja
B. Objekti, kapaciteti i programi	broj objekata, površina, status prostora, programi i usluge, oprema, sati rada	opis kapaciteta i ponude
C. Cene, članovi, korisnici i posete	članarine, aktivni članovi, jedinstveni korisnici, posete, sezonalnost, kanali dolaska, struktura korisnika	procena tržišne potražnje i penetracije
D. Prihodi, fiskalni podaci i investicije	prihodi od članarina, prihodi van članarina, ukupni prihodi, investicije, PDV status, fiskalni podaci ako su dostupni	procena prometa i ekonomskih performansi
E. Zaposleni i angažovana lica	zaposleni, treneri, angažovani, ugovorni oblici, radni sati, kvalifikacije	procena zaposlenosti i FTE
F. Procene tržišta i razvojne potrebe	rast/pad, planovi, investicije, prepreke, potrebe, očekivanja	razvojni potencijal i preporuke
G. Završna pitanja	saglasnost za kontakt, komentari, spremnost za validacioni razgovor	kontrola kvaliteta i dopuna podataka

Referentni period i način unosa:

Za finansijske podatke koristi se poslednja završena poslovna godina (2025. godina). Ako klub ne raspolaže preciznim podacima, dozvoljava se unos najbolje procene uz označavanje da je reč o proceni. Novčani iznosi se unose u RSD, bez decimala. Kod prihoda je poželjno naznačiti da li je iznos iskazan sa PDV-om ili bez PDV-a, odnosno da li klub posluje u sistemu PDV-a. Ako ova razlika nije jasna ispitaniku, istraživački tim će podatak standardizovati u fazi obrade na osnovu dostupnih informacija.

Ključna pravila za izbegavanje duplog brojanja:

- jedan odgovor se ne sme istovremeno tretirati kao odgovor za jedan objekat i za celu mrežu;
- ako mreža dostavlja konsolidovan odgovor, mora biti poznat broj obuhvaćenih objekata;
- prihodi ostvareni preko agregatora ne smeju se dodatno sabirati sa podacima agregatora ako su već uključeni u prihode kluba;
- prihodi od povezanih delatnosti u okviru istog objekta treba razdvojiti gde je moguće;
- javno subvencionisani programi se evidentiraju posebno kako bi se kasnije razlikovali javni tokovi od privatne potrošnje;
- investicije se odvajaju od operativnih prihoda i rashoda.

9. Pilotiranje upitnika

Pre šire distribucije, upitnik treba testirati na ograničenom broju klubova različitog tipa, veličine i pravne forme. Pilotiranje je kratka, ali važna faza, jer smanjuje rizik da klubovi pogrešno razumeju pitanja ili da ključna polja ostanu nepopunjena.

Predloženi obuhvat pilotiranja:

- najmanje jedan veći klub ili mreža sa više objekata;

- najmanje jedan nezavisni fitnes klub/teretana;
- najmanje jedan studio za grupne programe, jogu, pilates ili funkcionalni trening;
- najmanje jedan subjekt koji koristi agregatore;
- po mogućnosti jedan preduzetnik ili manji lokalni klub.

Šta se proverava u pilotu:

- Razumljivost: Da li ispitanici razumeju pojmove kao što su aktivni član, jedinstveni korisnik, prihod od članarina, prihod van članarina?
- Trajanje: Da li se upitnik može popuniti za 10-15 minuta?
- Dostupnost podataka: Da li klubovi imaju podatke koje tražimo?
- Logika obrasca: Da li se pitanja prikazuju samo kada su primenljiva?
- Kvalitet odgovora: Da li su numerički podaci upotrebljivi i međusobno logični?

Nakon pilotiranja, istraživački tim priprema kratku belešku o uočenim problemima i predloženim izmenama. Finalizovan upitnik se odobrava pre široke distribucije.

10. Distribucija upitnika i prikupljanje podataka

Prikupljanje podataka sprovodi se online. Savez pruža podršku kroz distribuciju upitnika svojim članovima i kontaktima u industriji, dok istraživački tim priprema online obrazac, pozivni tekst, podsetnike, uputstva i tehničku podršku za pitanja ispitanika.

Kanali distribucije:

- direktno slanje e-maila članovima Saveza;
- slanje e-maila dodatno identifikovanim klubovima iz desk analize;
- objava poziva kroz komunikacione kanale Saveza;
- direktan kontakt sa većim mrežama i klubovima od posebnog značaja;
- ciljani podsetnici segmentima sa slabijim odzivom;
- po potrebi telefonski kontakt radi provere prijema i podsticanja popunjavanja.

Savez, kao naručilac i sektorska organizacija, ima ključnu ulogu u povećanju poverenja i odziva ispitanika. Istraživački tim treba da pripremi sve tekstove i tehničke materijale, ali poruka treba da bude upućena na način koji pokazuje da istraživanje ima institucionalnu podršku Saveza i da su rezultati namenjeni unapređenju položaja sektora.

11. Obrada, čišćenje i validacija podataka

Nakon zatvaranja upitnika, formira se sirova baza odgovora. Sirova baza se ne koristi direktno za analizu pre čišćenja, validacije i anonimizacije. Svaki korak obrade mora biti dokumentovan kako bi se kasnije moglo objasniti zašto su određeni odgovori ispravljeni, isključeni ili ponderisani.

Koraci obrade:

1) Izvoz sirove baze iz online alata u Excel/CSV formatu.
2) Čuvanje originalne sirove baze kao neizmenjenog izvora.
3) Standardizacija naziva kolona i formatiranje promenljivih.
4) Uklanjanje dupliciranih unosa/odgovora po PIB-u, matičnom broju, nazivu, e-mailu, telefonu i obuhvatu odgovora.

5) Provera obaveznih identifikacionih i analitičkih polja.
6) Provera numeričkih opsega, jedinica mere i logike odgovora.
7) Upoređivanje ključnih podataka sa dostupnim registracionim i finansijskim podacima, gde je moguće.
8) Dopunski kontakt sa ispitanicima kod ključnih nelogičnosti ili ekstremnih vrednosti.
9) Izrada čiste baze, anonimizovane baze, kodne knjige i agregiranih tabela.

12. Anonimizacija i zaštita podataka

Pojedinačni odgovori klubova koriste se za analitičke potrebe, validaciju i agregirane procene. U izveštajima namenjenim javnom ili širem korišćenju rezultati se prikazuju zbirno, po grupama, regionima i tipovima klubova, bez javnog objavljivanja pojedinačnih finansijskih ili poslovnih podataka.

Pravila poverljivosti:

- pojedinačni odgovori se ne objavljuju u finalnom izveštaju;
- finansijski podaci pojedinačnih klubova koriste se samo za agregirane procene;
- kontakt podaci se koriste samo za validaciju i eventualnu dopunu odgovora;
- u izveštaju se ne prikazuju grupe sa premalim brojem odgovora ako bi se mogao identifikovati pojedinačni subjekt;
- u slučaju navođenja primera, koriste se anonimizovani i zaokruženi podaci;
- svi podaci se čuvaju i obrađuju u skladu sa važećim propisima i dogovorenim pravilima poverljivosti.

13. Procena ukupnog tržišta Srbije

Procena ukupnog tržišta predstavlja najosetljiviji deo istraživanja. Pošto anketa neće nužno obuhvatiti sve klubove, potrebno je kombinovati primarne odgovore sa desk analizom, registrima, finansijskim podacima, podacima Saveza, dostupnim makro/statističkim podacima i stručnim procenama. Cilj nije da se mehanički uveća prosek iz ankete, već da se formira proverena i konzervativna procena celog sektora.

Koraci procene ukupnog tržišta:

1) Formiranje radne procene ukupnog broja relevantnih subjekata i objekata u Srbiji.
2) Klasifikacija identifikovanih subjekata po pravnoj formi, tipu usluge, regionu i veličini, u meri dostupnosti podataka.
3) Razdvajanje klubova koji su odgovorili na upitnik od identifikovanih klubova koji nisu odgovorili.
4) Procena pokrivenosti uzorka po broju objekata, članovima, prihodima, regionima i segmentima tržišta.
5) Upoređivanje prijavljenih prihoda sa dostupnim finansijskim izveštajima i registracionim podacima.
6) Izračunavanje proseka, medijana i raspona po relevantnim stratumima.
7) Izrada osnovnog, konzervativnog i proširenog scenarija, ako su razlike između izvora značajne.
8) Dokumentovanje svih pretpostavki, ograničenja i nivoa pouzdanosti.

Metode ekstrapolacije:

Metod	Opis	Kada se koristi
Po broju objekata	Prosečan ili medijalni prihod, broj članova ili zaposlenih po objektu množi se procenjenim brojem objekata u stratumu.	Kada je broj objekata pouzdaniji od finansijskih podataka.
Po broju članova	Prihod se procenjuje na osnovu aktivnih članova, prosečne članarine i prihoda van članarina.	Kada su podaci o članstvu kvalitetniji od prijavljenih prihoda.
Po finansijskim izveštajima	Dostupni prihodi iz APR-a koriste se za subjekte sa finansijskim izveštajima, a anketa dopunjava segmente koji nisu vidljivi.	Za d.o.o. i druge subjekte sa javno dostupnim izveštajima.
Po segmentima tržišta	Različite stope i proseci primenjuju se na mreže, nezavisne klubove, specijalizovane studije i male objekte.	Kada se poslovni modeli značajno razlikuju.
Intervalna procena	Rezultat se prikazuje kao konzervativna, osnovna i viša procena.	Kada su izvori nedovoljno usklađeni ili pokrivenost uzorka nije dovoljna.

Agregatorske platforme mogu generisati značajan broj poseta i deo prihoda klubova. U proceni ukupnog tržišta mora se jasno razlikovati bruto potrošnja korisnika, prihod platforme, iznos isplaćen klubovima i prihod koji je klub evidentirao. Osnovno pravilo je da se isti tok ne računa dva puta. Ako su prihodi preko agregatora već uključeni u prihod kluba, oni se ne dodaju ponovo kroz podatke agregatora. Ako agregator dostavlja zasebne podatke, oni se koriste za validaciju i procenu strukture kanala, a ne za automatsko povećanje ukupnog prometa bez korekcije.

14. Analitički pokazatelji i način prikaza rezultata

Analiza rezultata treba da bude usmerena na pokazatelje koji imaju neposrednu vrednost za Savez, javni sektor, privredne subjekte i kasniju ekonomsku studiju. Pokazatelji treba da budu prikazani jasno, agregirano i uporedivo, uz napomene o obuhvatu i kvalitetu podataka.

Predloženi pokazatelji:

Oblast	Pokazatelji
Struktura tržišta	broj subjekata, broj objekata, pravna forma, šifra delatnosti, tip kluba, model poslovanja, članstvo u Savezu
Geografska distribucija	broj klubova i objekata po regionu, okrugu/opštini, regionalna pokrivenost uzorka
Kapaciteti	površina objekata, status prostora, sati rada, broj grupnih treninga, oprema
Cene	standardna, najniža i najviša mesečna članarina, dnevna karta, personalni trening
Članovi i korisnici	aktivni članovi, jedinstveni korisnici, posete, prosečni dolasci, trajanje članstva, sezonalnost
Penetracija	udeo stanovništva koje koristi klubove, po dostupnim populacionim osnovama; po potrebi ukupna populacija, populacija 15+ i radno aktivni uzrast
Prihodi	ukupni prihod, prihod od članarina, prihod van članarina, prihod po članu, prihod po objektu, prihod po m2
Kanali	direktno članstvo, agregatori, korporativni ugovori, javni programi, ostali kanali
Zaposlenost	zaposleni, angažovana lica, treneri, administracija, menadžment, FTE, radni sati, kvalifikacije
Investicije	realizovane investicije, planirane investicije, ulaganja u opremu, prostor, digitalizaciju, edukaciju
Razvojne potrebe	prepreke, planovi rasta, potrebe za podrškom, preporuke za sektor

Način prikaza rezultata:

- zbirni prikaz za ceo sektor;
- prikaz po tipu kluba i modelu poslovanja;
- prikaz po pravnoj formi;
- prikaz po regionima, ukoliko uzorak to dozvoljava;
- prikaz po veličini kluba, uz medijane i proseke;
- poseban osvrt na agregatore i kanale prodaje;
- poseban osvrt na zaposlenost i angažovana lica;
- poseban osvrt na investicije i očekivanja;
- jasno razdvajanje potvrđenih podataka, procena i scenario rezultata.

Podaci iz istraživanja treba da budu pripremljeni tako da se mogu koristiti kao ulazi za procenu ekonomskih efekata sektora rekreacije i fitnesa. Posebno su važni: ukupni promet sektora, struktura prihoda, broj zaposlenih i angažovanih lica, investicije, troškovi povezani sa dobavljačima, regionalna distribucija, podaci o članovima i posetama, kao i procene potencijala rasta. Ovi podaci omogućavaju kasnije mapiranje ekonomskih tokova na odgovarajuće sektore, uz razdvajanje direktnih, indirektnih i indukovanih efekata.

15. Ograničenja istraživanja i mere za umanjenje rizika

Svako sektorsko istraživanje u oblasti u kojoj ne postoji jedinstvena zvanična baza subjekata ima metodološka ograničenja. Ona treba jasno navesti u izveštaju, ali ih je moguće umanjiti dobrim dizajnom istraživanja, proverom podataka i konzervativnim pristupom procenama.

Rizik / ograničenje	Moguća posledica	Mera za umanjenje
Nepotpuna lista klubova	Podcenjivanje broja objekata i tržišta.	Kombinovati listu Saveza, APR, javne izvore, agregatore i mapiranje po regionima.
Nizak odziv	Pristrasnost uzorka i slabija pouzdanost procena.	Komunikacija Saveza, podsetnici, direktni kontakt sa većim klubovima, kratko trajanje upitnika.
Nepotpuni finansijski podaci	Neizvesnost procene prometa i fiskalnih efekata.	Dopunski izvori, APR validacija, intervalne procene, označavanje nivoa pouzdanosti.
Različito razumevanje pojmova	Neuporedivi odgovori.	Jasne definicije, pilotiranje i uputstva u online obrascu.
Duplo brojanje mreža i agregatora	Precenjivanje prometa, članova ili objekata.	Obavezno pitanje o obuhvatu odgovora i poseban tretman agregatorskih prihoda.
Neformalni ili delimično formalni rad	Potencijalno potcenjivanje zaposlenosti i angažovanja.	Prikupljanje podataka o svim oblicima angažovanja, ne samo o zaposlenima.
Velika razlika između tipova klubova	Proseci mogu biti zavaravajući.	Analiza po segmentima, uz proseke, medijane i raspone.
Osetljiva pitanja o prihodima	Neodgovaranje ili oprezni odgovori.	Naglasiti poverljivost, omogućiti procene i agregirani prikaz.

16. Dinamika realizacije i organizacija rada

Istraživanje se planira u okviru ukupnog roka od 10 nedelja. Pojedine aktivnosti se mogu preklapati kako bi se rok ispoštovao, posebno desk analiza i prikupljanje odgovora.

Faza	Rok	Ključne aktivnosti
Uvodni sastanak	do 7 dana od potpisivanja ugovora	Usaglašavanje ciljeva, uloga, kanala komunikacije, dostupnih baza i plana rada.
Metodologija i nacrt upitnika	do 14 dana	Finalizacija metodologije, plana desk analize i nacrta online upitnika.
Pilotiranje i finalizacija upitnika	do 3. nedelje	Pilot test, korekcije pitanja, podešavanje online alata i odobrenje finalne verzije.
Distribucija i prikupljanje odgovora	3-6. nedelja	Slanje poziva, podsetnici, tehnička podrška, praćenje odziva.
Desk analiza i obrada podataka	4-7. nedelja	Dopuna baze, čišćenje, validacija, APR provere, agregirane tabele.
Nacrt izveštaja	do 8. nedelje	Analiza rezultata, procena ukupnog tržišta, ograničenja i preliminarni zaključci.
Komentari Naručioca	do 9. nedelje	Jedna konsolidovana runda komentara i dopuna.
Finalni izveštaj, skraćeni izveštaj i baza	do 10. nedelje	Finalizacija dokumenata, baze, kodne knjige i agregiranih tabela.

17. Rezultati istraživanja

Rezultat	Opis
Metodologija istraživanja	Detaljan opis pristupa, izvora, faza, validacije, procene tržišta i ograničenja.
Nacrt online upitnika	Radna verzija za komentare i pilotiranje.
Finalni online upitnik	Odobrena verzija za distribuciju klubovima.
Tekst poziva i podsetnika	Komunikacioni materijali za klubove.
Anonimizovana baza odgovora	Excel/CSV baza bez nepotrebnih identifikatora i ličnih podataka.
Agregirane tabele	Zbirni pokazatelji za analizu i izveštavanje.
Izveštaj o rezultatima istraživanja	Detaljan izveštaj sa metodologijom, nalazima, procenama, ograničenjima i preporukama.
Skraćeni izveštaj	Sažetak ključnih nalaza za komunikaciju sa javnošću, institucijama i sektorom.
Pregled metodoloških ograničenja i preporuke za buduće praćenje	Predlog unapređenja periodičnog praćenja industrije.