

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNNA NALOGA

HELENA GRGIĆ

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**POSLOVNI NAČRT: USTANOVITEV PODJETJA
ZA IZVAJANJE DVORANSKE ODBOJKE NA
MIVKI**

Helena Grgić

Koper, 2013

Mentor: doc. dr. Mitja Ruzzier

POVZETEK

Športno-rekreativna panoga je danes v razmahu. S športom se ukvarjamo z namenom izboljšanja fizičnega in psihičnega zdravja. Prednosti, ki jih šport prinaša posamezniku, so v ekonomskem smislu pomembne tudi za širše gospodarstvo. Pričujoče delo – poslovni načrt za ustanovitev podjetja Beach center, d. o. o., ki bo kot prvo v Sloveniji omogočilo igranje odbojke na mivki v zimskem času – je nastalo na podlagi povpraševanja, aktualnih trendov in raziskav, ki kažejo tržni potencial za uspešno rast ter ne nazadnje tudi razvoj vedno bolj priljubljene športne zvrsti – odbojke na mivki.

Ključne besede: šport, rekreacija, šport in družba, podjetništvo v športu, športni management, poslovni načrt.

SUMMARY

Sports and recreation industry is now booming. Sport is practiced in order to improve the physical and mental health. There are many benefits that sports brings to an individual and to the wider economy. The present work – a business plan for starting business the company Beach center Ltd., which will be the first in Slovenia to provide services for beach volleyball in the winter time – is formed on the basis of demand, the present trends and research that has shown economic potential for the successful growth of start-ups and last but not least the development of increasingly popular sport category – beach volleyball.

Keywords: sports, recreation, sport and society, sports and enterprises, sports management, business plan.

UDK: 796.3:658(043.2)

IZJAVA O AVTORSKIH PRAVICAH

Helena Grgić izjavljam, da sem na zgoraj navedenem avtorskem delu, izključna imetnica avtorskih in sorodnih pravic. Vse informacije in podobe, vsebovane v tem dokumentu, so predmet avtorske zaščite in drugih oblik zaščite intelektualne lastnine, v mejah veljavnih predpisov. Prepovedano je kakršnokoli prepisovanje, razmnoževanje ali drugačno razširjanje za nekomercialne ali komercialne namene.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Cilji in namen	2
1.2	Temeljna teza.....	2
1.3	Predvidena členjenost dela	2
1.4	Opis metodologije.....	3
2	Opredelitev teoretičnih pojmov	4
2.1	Kaj je poslovni načrt.....	4
2.2	Pomen poslovnega načrta za podjetnike in podjetje.....	4
2.3	Management v športu	5
2.4	Pomen poslovnega načrta za športne managerje	6
2.5	Pomen športa za širšo družbeno in gospodarsko okolje	7
2.6	Vzgibi za športno udejstvovanje.....	8
3	Poslovni načrt za ustanovitev podjetja Beach center, d. o. o.	10
3.1	Povzetek za management.....	10
3.2	Poslanstvo	11
3.3	Vizija	11
3.4	Cilji podjetja	12
3.5	Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha.....	12
3.6	Opis podjetja.....	13
3.6.1	Splošni podatki o podjetju.....	13
3.6.2	Lastništvo podjetja ter načrt ustanovitve.....	14
3.6.3	Lokacija podjetja in infrastruktura športnega objekta.....	14
3.6.4	Opis infrastrukture športnega objekta in pripadajočih objektov	15
3.6.5	Konkurenčna primerjava	16
3.6.6	Prihodnje storitve	17
3.7	Tržna analiza.....	17
3.7.1	SWOT analiza	17
3.7.2	Tržni segmenti in pozicioniranje.....	19
3.7.3	Tržni trendi	21
3.7.4	Tržna rast in obseg prodaje	21
3.8	Analiza panoge in konkurence	23
3.8.1	Značilnosti panoge	23

3.8.2	Opis konkurence.....	25
3.9	Strategija in izvedba	25
3.9.1	Trženjska strategija	26
3.9.2	Programi trženja in promocije.....	29
3.9.3	Programi prodaje in cenovna strategija.....	31
3.9.4	Zbirni seznam storitev	34
3.9.5	Načrtovana prodaja	36
3.9.6	Strateške povezave	39
3.9.7	Terminski načrt	40
3.9.8	Organizacijska struktura.....	42
3.10	Finančni načrt	43
3.10.1	Pomembne predpostavke.....	43
3.10.2	Načrt izkaza uspeha.....	44
3.10.3	Načrt bilance stanja	46
3.10.4	Načrt izkaza denarnih tokov.....	48
3.10.5	Poslovni finančni kazalniki	49
3.11	Analiza tveganja	50
3.11.1	Tveganje: podražitev energentov	50
3.11.2	Tveganje: zmanjševanje kupne moči potrošnikov	50
3.11.3	Tveganje: premajhne kapacitete glede na povpraševanje	50
3.11.4	Tveganje: spor z lastniki športnega centra (najemodajalci).....	50
3.11.5	Tveganje: pojav konkurence	51
4	Sklep	52
	Literatura	53
	Priloge.....	55

SLIKE

Slika 1: Povprečna porabljenjena denarna sredstva za storitve za šport in rekreacijo med leti 2005 in 2010.....	22
Slika 2: Rast prihodkov podjetij v osrednjeslovenski regiji od leta 2004 do 2011	24
Slika 3: Ocena zmanjšane obsega zasedenosti igrišč po mesecih	36

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Program trženja in promocije.....	29
Preglednica 2: Struktura popustov	32
Preglednica 3: Prodajni program in cenovna politika	33
Preglednica 4: Zbirni seznam storitev	34
Preglednica 5: Načrtovana prodaja za prvo leto poslovanja	34
Preglednica 6: Načrt prodaje za prvih pet let poslovanja v EUR.....	38
Preglednica 7: Terminski načrt aktivnosti.....	40
Preglednica 8: Izkaz uspeha za prvih pet let poslovanja	44
Preglednica 9: Bilanca stanja	46
Preglednica 10: Izkaz denarnih tokov po mesecih za prvo poslovno leto	48
Preglednica 11: Poslovni in finančni kazalniki	49

SEZNAM KRAJŠAV

FIVB	Fédération Internationale de Volleyball
MOL	Mestna občina Ljubljana
NPS	Nacionalni program športa
ŠC	Športni center
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti

1 UVOD

21. stoletje je doba sprememb. Spreminjajo se življenjski stil, navade in vrednote ljudi. Zdravje je nedvomno postalo vrednota, ki je bila nekoč samoumevna. Za ohranjanje in izboljšanje zdravja skrbimo s pravilno prehrano, rednim počitkom, z razvedrilnimi dejavnostmi, kamor spada tudi športna rekreacija oz. šport za razvedrilo (s tujko: rekreacio). To potrjuje tudi raziskava Eurobarometer 2009, v kateri so sodelovali državljani vseh 27 članic EU. Rezultati za Slovenijo so pokazali, da se neorganizirano s telesno dejavnostjo (kot so hoja, kolesarjenje, ples ipd.) vsaj petkrat na teden ukvarja 39 % vprašanih, enkrat do štirikrat 41 %, 15 % do trikrat na mesec in samo 5 % nikoli. Raziskava je tudi pokazala, da je skrb za zdravje najpogostejši razlog za ukvarjanje s telesno dejavnostjo (Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije 2010). Kultura športa na ravni posameznika ter ožjega in širšega družbenega okolja močno prepletena s sistemom vrednot. (Šugman, Jošt in Leskovšek 1999, po Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Področje športno-rekreativne dejavnosti je danes v razmahu. Na voljo je veliko organiziranih vrst vadbe v naravi in dvoranah. Pa vendarle si ljudje želimo še več izbire. V Sloveniji obstaja precej profitnih in neprofitnih športnih organizacij, ki ponujajo razne oblike organizirane športne vadbe. Če so bila še pred desetimi leti najmočnejši in najštevilnejši subjekti slovenskega športa društva, kar so sicer še danes, se je po letu 1991 struktura športnih izvajalcev/subjektov vedno bolj spreminjala. Vse močnejši postaja zasebni sektor, ki ponuja predvsem storitve za množično športno udejstvovanje (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Po podatkih Statističnega urada RS je bilo v letu 2010 na področju kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti ustanovljenih 2.596 podjetij (16,0 %). V istem letu je 1.066 (11,8 %) podjetij zaprlo svoja vrata (Statistični urad Republike Slovenije 2010). To pomeni, da so »preživeli« le dobri štirje odstotki podjetij. Ta podatek bi moral biti zaskrbljujoč za vse potencialne podjetnike, ki želijo ustanoviti lastno podjetje. Eden najpogostejših razlogov za propad podjetij je neustrezen poslovni načrt. Dobro premišljen poslovni načrt prisili podjetnika k razmišljanju o prihodnosti in izzivih, ki jim bo priča. Poda pregled o trenutni situaciji na trgu, o konkurenci, o finančnih potrebah in trženjskih priložnostih (Longley 2010).

Poslovni načrt je dokument, ki podjetnikom služi kot vodilo pred ustanovitvijo podjetja ali pri nadaljevanju poslova v že obstoječem podjetju. Je pomemben dokument, na osnovi katerega se bodo investitorji odločali sodelovati oziroma vložiti svoj kapital. Poslovni načrt pomaga podjetniku natančno opredeliti in umestiti poslovno idejo in razjasniti vse vidike posla (Richbell, Watts in Wardle 2006).

1.1 Cilji in namen

Cilj zaključne projektne naloge je pripraviti poslovni načrt za ustanovitev podjetja za izvajanje športno-rekreativne dejavnosti. S poslovnim načrtom želimo ugotoviti smotrnost ustanovitve novega podjetja, ki bo razširilo ponudbo športne rekreacije (odbojke na mivki) v zimskem času. Odbojka na mivki je danes priljubljena oblika športne rekreacije, ki se izvaja na zunanjih površinah v poletni sezoni (junij–september), ko so možnosti za športne aktivnosti v veliki meri pogojene z vremenskimi razmerami. Podjetniška ideja temelji na novoustanovljenem podjetju, ki bi omogočalo igranje odbojke na mivki tudi v zimskem času. Z infrastrukturo, prilagojeno tej vrsti športa, bo trgu ponudilo celovit paket storitev (športni kader, rekvizite, izvedbo dogodkov itd.).

Namen projektne naloge je ugotavljanje ekonomske upravičenosti podjetniške ideje. Zanima nas, ali je poslovna ideja rentabilna in na kakšen način bi se lotili njenega uresničevanja. Želimo tudi preveriti, ali je ideja zanimiva za trg, obnašanje ciljnih skupin v preteklosti in pričakovane trende. Iz tega izhajajo glavni cilji naloge.

Glavni cilji v teoretičnem delu naloge so bili preučiti pomen poslovnega načrta za podjetnike, raziskati pomen športa za širšo družbeno in gospodarsko okolje, raziskati vzgibe za športno udejstvovanje ter preučiti trenutne interese prebivalcev glede na vrsto športno-rekreativne dejavnosti. Glavni cilj v praktičnem delu naloge je bil izdelati poslovni načrt za ustanovitev podjetja, opraviti analizo trga, pripraviti strategijo vstopa na trg, projekt časovno umestiti, izdelati jasno finančno projekcijo ter izvesti empirično raziskavo o obnašanju ciljnih skupin, da bi ugotovili, kakšno je trenutno povpraševanje po športno-rekreacijskih storitvah.

1.2 Temeljna teza

Na osnovi dejstev, navedenih v uvodu dokumenta, smo postavili temeljno tezo: na podlagi aktualnih trendov pričakujemo, da se bo športno-rekreacijska dejavnost – dvoranska odbojka na mivki, izkazala kot tržno zanimiva in ekonomsko opravičljiva poslovna priložnost. Temeljno tezo bomo podkrepili z rezultati analize empirične raziskave ter poslovnega načrta, ki ga bomo pripravili v okviru praktičnega dela projektne naloge.

1.3 Predvidena členjenost dela

Projektna naloga je razdeljena na teoretični ter praktični del. V uvodu teoretičnega dela bomo predstavili obravnavano težavo, opredelili namen in cilje projektne naloge, navedli temeljne teze, opredelili metodologijo pristopa ter navedli predpostavke z omejitvami. V drugem poglavju teoretičnega dela projektne naloge bomo povzeli teorije o pomembnosti in izdelavi poslovnega načrta, managementa v športu, predstavili pomen športa za širšo družbeno in

gospodarsko okolje, raziskali vzgibe za športno udejstvovanje ter preučili interese prebivalcev glede športne rekreacije.

V drugem, praktično-empiričnem delu bomo predstavili poslovni načrt za novoustanovljeno podjetje za izvajanje športno-rekreativnih dejavnosti. V prvem delu praktičnega dela projektne naloge bomo predstavili ustanovljeno podjetje, poslanstvo, vizijo, cilje, ključne dejavnike uspeha, ki bodo prispevali k večji konkurenčnosti, strukturo lastništva, načrt ustanovitve, lokacijo ter infrastrukturo podjetja, konkurenčno primerjavo in prihodnje storitve. Drugi del poslovnega načrta obsega opis tržne analize, kjer bomo analizirali panogo, v kateri naše podjetje deluje, konkurenco, pripravili trženjsko strategijo, programe prodaje, cenovno politiko ter ocenili načrtovano prodajo. Tretji del poslovnega načrta vsebuje finančne projekcije podjetja za prvo leto podrobneje ter prvih pet let. V sklepnem delu naloge bomo povzeli ključne ugotovitve celotne projektne naloge, podali predloge za morebitne izboljšave, strateške povezave ali razširitve dejavnosti ter povzeli omejitve pri izdelavi projektne naloge.

1.4 Opis metodologije

V prvem – teoretičnem delu naloge smo za namene raziskovanja uporabili predvsem deskriptivno metodo za proučevanje sekundarnih virov podatkov, pridobljenih iz strokovne literature o podjetništvu, izdelavi poslovnega načrta, ekonomiki podjetja in virov na svetovnem spletu (poročila, zborniki, znanstvene revije). Za povzemanje opazovanj, stališč, sklepov, spoznanj in rezultatov drugih avtorjev bomo uporabili metodo kompilacije. V praktičnem delu projektne naloge bomo uporabili vire sekundarnih in primarnih podatkov s kvantitativno metodo spraševanja. Izdelali bomo anketo, ki jo bomo po elektronski pošti poslali naključnim kontaktom. Namen raziskave je ugotoviti, kakšen je potencialni trg oz. obnašanje ciljnih skupin na športno-rekreativnem področju v zimskem času, predvsem pa na osnovi rezultatov oceniti, ali bi bila nova športna dejavnost zanimiva za slovenski trg. Rezultate ankete bomo analizirali s pomočjo programa SPSS 17.00. Za analizo raziskovalnih vprašanj bomo uporabili deskriptivno statistiko vseh spremenljivk ter frekvenčne porazdelitve vseh relevantnih spremenljivk.

Zaradi dinamike gospodarstva na globalni ravni je pričakovati spreminjanje cen električne energije, zemeljskega plina, nafte, nepremičnin. Iz tega razloga lahko finančne projekcije podjetniške ideje v kratkem času postanejo zastarele in jih bo treba posodabljeni oz. prilagajati, kar lahko drastično vpliva na študijo izvedljivosti projekta. Pri pripravi finančnih projekcij pričakujemo težjo dostopnost do informacij, kot so stroški za postavitev infrastrukture.

2 OPREDELITEV TEORETIČNIH POJMOV

2.1 Kaj je poslovni načrt

Poslovni načrt je eden izmed prvih dokumentov, ki bi se mu moral posvetiti vsak, ki razmišlja o vstopu v podjetništvo. Gre za neke vrste zemljevid, ki nas usmerja pri poslovanju podjetja ter nam pomaga, da pravočasno odkrijemo morebitne pomanjkljivosti pri naši podjetniški ideji.

Samo bistvo poslovnega načrta lahko izluščimo že, če pogledamo strokovno opredelitev sopomenke za načrtovanje, torej planiranje. Planiranje pomeni, da z našimi možgani zavestno uravnavamo oz. načrtujemo delovni proces, ki ga kasneje tudi uresničujemo, kar preprosto pomeni, da v mislih ustvarjamo svojo prihodnost. Vse človeško ustvarjanje je na začetku temeljilo na idejah, ki so kasneje bile udejanjene. Za enako načelo gre tudi pri poslovnem načrtu. Bistvo tega je, da si zamislimo poslovno idejo in zarišemo zemljevid, kako bomo začeli graditi svoje podjetje. Tako kot umetnik najprej nariše skico ali pa znanstvenik naredi podroben načrt pred začetkom izvedbe eksperimenta.

Poslovni načrt mora biti napisan kratko in jedrnato ter mora vključevati bistvene informacije. Koristno je, če se pripravi osnovna različica poslovnega načrta, ki se jo nato kasneje nadgrajuje ali spreminja glede na profil bralcev. Ti so lahko potencialni poslovni partnerji, sponzorji ali banke.

2.2 Pomen poslovnega načrta za podjetnike in podjetje

Podjetnik mora sistematično preveriti, v kakšen posel se spušča, kako naj ga uspešno opravlja, kakšna sredstva potrebuje in kakšni bodo verjetni rezultati. Podjetnik torej piše poslovni načrt v prvi vrsti zase, običajno pa ga uporabi tudi za druge namene, zlasti za pridobitev finančnih sredstev (Glas 1999).

Ob pisanju poslovnega načrta podjetnik temeljito analizira svoj predvideni posel tudi s finančnega vidika in nato na osnovi analize sestavi finančne projekcije za obdobje prvih treh do petih let poslovanja.

Poslovni načrt prinaša vsaj štiri prednosti, zaradi katerih ga je koristno sestaviti za vsako podjetje (Berginc 1994):

- Poslovni načrt predstavlja sistematično pot do načrtovanega cilja. Podjetnika po postopnih korakih vodi skozi tržne zakonitosti na osnovi spektra njegovih odločitev.
- Poslovni načrt služi kot dokument za pridobivanje finančnih sredstev od poslovnih bank in drugih zainteresiranih sovlagateljev. Kakovostno izdelan poslovni načrt lahko v smotrnost naložbe prepriča slehernega investitorja.

- Poslovni načrt lahko služi kot komunikacijski instrument med podjetnikom, dobaviteljem, stranko in drugimi zainteresiranimi v poslovnih stikih.
- Poslovni načrt služi kot komunikacijski instrument osebne, podjetniške in managerske promocije posameznika.

2.3 Management v športu

Pred konkretnjšo opredelitvijo managementa v športu je potrebno opisati in razložiti splošni pojem management.

Termin management izhaja iz angleške besede »manage« in ima kar precej različnih razlag, vendar najpogosteje pomeni vodstvo in vodenje podjetja. Uporablja se tudi za vodstva drugih organizacij, včasih tudi za vodenje držav.

Po laični predstavi so managerji vsi tisti, ki v neki organizaciji skrbijo za to, da ta deluje čim bolj učinkovito in kakovostno. To so primeroma lahko direktorji podjetij, vodje določenih projektov, v športu pa trenerji, vodje klubov, zastopniki športnikov itd.

Management v športu združuje širok spekter različnih ved s področja managementa, drugih ved in znanosti ter stroke, ki se posredno ali neposredno navezujejo na management in konkretnije na management v športu. V tej točki bodo na kratko predstavljene veje managementa in druga pomembna področja, ki so tako ali drugače povezana z managementom v športu.

Obravnavanje področja managementa v športu lahko pričnemo z ekonomiko javnih podjetij in neprofitnih organizacij ter s filozofijo športa. Slednja daje pregled nad pojavom športne kulture, nad športom kot posebno obliko telesne aktivnosti, športno vadbo, tekmovanji, spektaklom ter medijsko podobo športa. Filozofija obravnava splošno kvalifikacijo športov, odzivne javnosti, športnikov ter športnih strokovnjakov na športne dogodke, kineziologijo, etiko in estetiko v športu kot temo v filozofiji in umetnosti.

Pomembni dejavniki managementa v športu so nedvomno ljudje oziroma tako imenovani človeški viri. Tematika se dotika posebnosti človeških virov, pridobivanja in izbire kadrov, zagotavljanja uspešnosti, usposabljanja, izobraževanja in razvoja kadrov, motiviranja, nagrajevanja in dela s prostovoljci.

Management športne infrastrukture je večdisciplinaren proces, ki vključuje širok spekter aktivnosti, kot so načrtovanje gradnje, skrb za obratovanje in vzdrževanje, trženje športnega objekta, organizacijo in izvajanje športnih aktivnosti ter prireditev, ravnanje z ljudmi, usklajevanje poslovnega okolja (vizija objekta, kulturne norme in družbena pričakovanja). Za učinkovito delovanje športne infrastrukture je torej potrebna ekipa strokovnjakov iz različnih

področij, kot so gradbeništvo, arhitektura, šport, urbanizem, poslovanje, marketing ipd. (Jurak idr. 2012).

Management športnih prireditev je področje projektov in strategij razvoja športnih organizacij. Med drugimi zajema organizacijo projekta, tveganja pri izvedbi, izvedbo in nadzor projekta, zaključek projekta ter značilnosti športnih prireditev, kadrovanja in vodenja pri projektne delu v športnih organizacijah.

Ožje veje managementa, obravnavane v povezavi z managementom v športu, so še management sprememb, timov, učenja in znanja, učinkovitosti in uspešnosti ter managerski informacijski sistemi.

Za uspešnega managerja, ne glede na to, na katerem področju dela, pa je pomembno še širše znanje z drugih področij in splošna razgledanost. Uspešen manager bo moral biti večč metod raziskovalnega dela, ekonomije in financ ter različnih športnih ved. V ta namen se na njegovo delo posredno ali neposredno navezujejo metode raziskovalnega dela, mikroekonomija, obvladovanje stroškov, ekonomika podjetja, poslovne finance, računovodstvo v športnih organizacijah in odnosi z javnostmi. Organizacijski in pravni vidiki športa so dejavniki športa, organizacija športnih prireditev, financiranje športnih organizacij, politika športa, šport in pravo ter zakonodaja, subjekti v športu, pravni vidiki financiranja in davčna problematika v športu. V zvezi s športom je pomembno še poznavanje športnega tekmovanja, pedagogike športa, sociologije in psihologije športa, trženja, v pogledu odnosa managementa v športu do z njim povezanih področij pa pridejo zlasti v poštev globalizacija, mediji in turizem. Za etično nesporno delo v managementu postavlja norme poslovna etika.

2.4 Pomen poslovnega načrta za športne managerje

Vsak dober manager mora vsako situacijo načrtovati in šport pri tem ni izjema. Vsako organizacijo je treba dobro pripraviti na prihodnost, tako da bo delovala čim bolj učinkovito. Dobro načrtovanje bi moralo doseči oba cilja in se pripraviti na stalno spreminjanje organizacije, kar čaka vsako organizacijo, vpleteno v šport.

Načrtovanje je naloga managementa, kjer se postavljajo cilji, tarče, nameni, naloge in se določi način, kako to doseči. Plan mora biti podroben in izčrpen, vendar kljub temu sposoben prilagajanja dolgoročnim in kratkoročnim operacijam. Plan naj bi ustrezal točno določeni športni organizaciji in temeljil na podrobno opravljeni predhodni raziskavi. Ni težko imeti poslovnega načrta in določiti generičnih poslovnih standardov, se je pa v športnem managementu treba zavedati, da šport, kljub temu da je organiziran in poslovne narave, potrebuje čisto posebne kakovosti in elemente, kot so predanost, užitek, želje in prostovoljski pridih (Fatur 2004).

2.5 Pomen športa za širšo družbeno in gospodarsko okolje

Športu bi lahko rekli nekakšen družbeni fenomen, saj s svojimi številnimi pozitivnimi učinki bistveno vpliva na posameznike in vso družbo. Pozitivne posledice so vidne na vseh delih in ravneh družbe.

Mnogi danes v športu vidijo več pomembnih vsebinskih vrednot za sodobnega človeka, današnjo družbo in njeno prihodnost, revitalizacijo družbe, nov način izrabljanja prostega časa, ohranjanja in izboljšanja zdravja, kinezioterapijo, upočasnitev procesov staranja, razvoj osebnosti, nove vzorce kulture gibalnega izražanja, produktivnost in obrambno sposobnost, kompenzacijo različnih napetosti in ne nazadnje srečnejše in duhovno bolj bogato življenje (Levovnik 2009).

Šport v mlajših letih uči vztrajnosti in odločnosti, prav tako sprejemanja drugih navad ter navajanja na športni življenjski slog. Otroci, ki se ukvarjajo s športom, so največkrat bolj vesele narave, imajo več energije kot njihovi vrstniki ter so načeloma zelo predani in motivirani za šport, s katerim se ukvarjajo, in za druge življenjske izzive. So vztrajni in tekmovalni. Te navade pa praviloma ostanejo, tudi ko odrastejo.

Šport ima estetsko funkcijo, ki vpliva na samozavest in potem na uspešnost v življenju, na primer v službi, pri iskanju partnerja, navezovanju stikov s soljudmi in drugim. V današnjem svetu kritik in v času, ko je zunanji videz v družbi zelo pomemben, je ukvarjanje s športom ključnega pomena. Ko je posameznik zadovoljen s svojim videzom, se mu dvigne samozavest, je poln pozitivne energije in tako lažje komunicira z družbo. Vse to pa pripomore k enostavnejšemu doseganju zelenih ciljev na zasebnem in poklicnem področju.

Ukvarjanje s športom zmanjšuje tveganje za razne bolezni, kot so srčne bolezni, kapi, bolezni raka, zvišan in znižan krvni tlak. Pomaga nadzirati telesno težo in tako zmanjša tveganje za debelost, kar posledično zmanjšuje izdatke zdravstvene blagajne zaradi zgoraj naštetih bolezni.

Spremljanje športnih dogodkov na drugi strani pomeni ljudem eno najzanimivejših prostočasnih dejavnosti, daje občutek pripadnosti določeni ekipi ali državi. Je tudi dober način druženja in zanimiva tema za pogovor. Športne stave so danes donosen posel in prinašajo državi (preko davkov), določenim organizacijam ali posameznikom ogromne količine denarja.

Državni interes se kaže v kakovostnem preživljanju prostega časa prebivalcev in tudi s tem posredno povezanega izboljšanja zdravja, pospeševanju potrošnje športnih dobrin, rasti turističnega sektorja, odpiranju novih delovnih mest (Retar 2011). Dodati moramo tudi proizvodnjo in trgovino športne opreme, oblačil in obuval, proizvodnjo zdrave hrane in dodatkov ter razne storitvene dejavnosti, ki so povezane z zdravim načinom življenja. Ravno

zato je šport ne samo družbena dejavnost, temveč tudi gospodarska panoga, ki po podatkih Statističnega urada RS ustvari več kot 2 % bruto družbenega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v Sloveniji. Po podatkih raziskave Vocasport Project (2004) pa šport predstavlja 2,4 % BDP in je med članicami EU na tretjem mestu po višini BDP, ki ga ustvari šport. Poznavalci napovedujejo, da se bo ta odstotek še povečeval ter da bo šport postal glavna pristočasna industrija.

Ekonomski učinki, ki se kažejo kot rezultat prepletanja športa in ekonomije, kot so pravice TV/radio prenosa, trgovanja, sponzorstva, organizacije velikih športnih dogodkov, športni turizem, javno-zasebno sodelovanje pri gradnji športnih infrastruktur, športne stave, povečanje prodaje športne opreme, obutve in oblačil ipd., so omogočili razvoj športnega sektorja, ki ima precejšnje ekonomske učinke, in presegajo področje športa v ožjem smislu. Šport ima zato velik potencial pri uresničevanju srednje- ter dolgoročnih prednostnih nalog v reformah Lizbonske pogodbe (European Commission 2006). Športni sektor je področje, ki ponuja precejšnji potencial v rasti delovnih mest oziroma zmanjševanju brezposelnosti. Rezultati raziskave Evropske komisije (Vocasport Project 2004) so pokazali, da je v športnem sektorju zaposlenih okoli 800.000 ljudi v takratnih 25 državah članicah Evropske unije. Stopnja rasti zaposlenosti je bila precejšnja, med leti 1990–1998 z ocenjeno 57-odstotno rastjo. Rast športnega sektorja je povezana z naraščajočim povpraševanjem po športu in telesnih aktivnostih. Hkrati pa je zahteva po bolj profesionalnem pristopu k športu ustvarila tudi potrebo po visoko izobraženi delovni sili (European Commission 2007).

2.6 Vzgibi za športno udejstvovanje

Poenostavljeno bi lahko rekli, da je šport danes »velik biznis«. Navedeno sicer kaže bolj na ekonomski pomen športa, vendar to še zdaleč ni vse.

Šport je najprej pomemben z vidika posameznika, ki se z njim ukvarja bodisi rekreacijsko (ljubiteljsko) bodisi poklicno. V prvem primeru daje šport posamezniku neko osebno zadovoljstvo in samopotrditvev, fizično kondicijo, sprostitvev. Pomeni mu razbitje vsakodnevene rutine ali monotonije, predstavlja mu način druženja in vključevanja v družbo. Najpomembnejša razlika med rekreacijskim in profesionalnim športom je v tem, da se v rekreativni šport ne vključujejo profesionalci, temveč amaterji, ki to počnejo iz različnih osebnih razlogov (zabava, sprostitvev, druženje, izziv in podobno), vendar od tega ne živijo. Prvo pomeni aktivno sodelovanje pri športnih aktivnostih, neposredno sodelovanje pa vključuje gledalce, ki na ta način sodelujejo pri rekreacijskem športu.

Po drugi strani pa poklicnemu športniku šport poleg vsega navedenega predstavlja vir preživetja; nudi mu zaposlitev, ki pa se vsaj glede tveganja (bolezni, poškodbe, nemotiviranost za trening, posledično slaba pripravljenost in drugo) in načina precej razlikuje

od klasične zaposlitve. Westerbeek in Smith (2003) profesionalni oziroma poklicni šport opisujeta takole:

- potrebna je razširjena administracijska struktura;
- športniki so plačani za treninge in tekme;
- ponuja možnost dobrega zaslužka, pri čemer so najpomembnejši viri prihodki od vstopnin, sponzorska sredstva ter prodaja televizijskih in licenčnih pravic;
- športna organizacija in managerji morajo biti pozorni na interne in eksterne možnosti, ki jih šport ponuja;
- izid tekmovanja je nepredvidljiv;
- ponuja zabavo.

Šugman, Bednarik in Kolarič (2002) naštevajo nekaj pomembnih dejavnikov motivacije za športno udejstvovanje:

- udeležnost v skupinskih aktivnostih,
- težnja po dosežkih,
- poraba »odvečne« energije,
- spoznavanje novih ljudi,
- uživanje in zadovoljstvo,
- preizkušanje lastnih zmožnosti,
- izboljšanje in vzdrževanje zdravja.

3 POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV PODJETJA BEACH CENTER, D. O. O.

3.1 Povzetek za management

Šport je ne samo družbena, ampak tudi gospodarsko vedno bolj pomembna panoga, ki v Sloveniji ustvari več kot 2 % bruto družbenega proizvoda. Strokovnjaki napovedujejo, da se bo ta odstotek še povečeval ter da bo šport postal glavna pristočasna industrija. Tudi podatki Statističnega urada Republike Slovenije kažejo, da se izdatki posameznikov za športne dejavnosti iz leta v leto povečujejo, kar nakazuje na močno povpraševanje po športnih storitvah, v največ primerih iz skrbi za izboljšanje ali vzdrževanje psihofizičnega zdravja. Na osnovi teh dejstev verjamemo, da za novoustanovljeno podjetje *Beach center, d. o. o.*, obstaja tržna priložnost.

Podjetje *Beach center, d. o. o.*, spada v panogo športne dejavnosti in bo s prilagojeno infrastrukturo omogočal rekreativnim športnikom in tudi profesionalnim igralcem odbojke na mivki, ki v tem trenutku v Sloveniji nimajo kapacitet za treniranje, igranje v zimskem času. Poleg odbojke na mivki se bodo izvajale tudi druge športne, družabne in zabavne aktivnosti, kot so nogomet in badminton na mivki, turnirji, igrišča bo mogoče najeti tudi za druge, nepovezane aktivnosti.

Neposredne konkurence naše podjetje v zimskem času nima, saj tovrstne storitve pri nas ni. Preti nam posredna konkurenca, ki jo predstavljajo vsa športna društva, zavodi, podjetja in ostali športni subjekti, ki ponujajo kapacitete za izvajanje organiziranih skupinskih vadb ali jih organizirajo. Glavna konkurenčna športna dejavnost je dvoranska odbojka.

Podjetje je usmerjeno na tri glavne ciljne skupine: profesionalne igralce odbojke na mivki, rekreativne športnike ter osnovne in srednje šole v Ljubljani in njeni okolici. Predvidevamo, da bomo v prvih petih letih pri ciljni skupini profesionalnih odbojkarjev dosegli 50-odstotni tržni delež, pri rekreativnih športnikih pa 20-odstotni tržni delež. Skupaj bosta ti dve ciljni skupini zasedali okoli 70 % naših kapacitet, kar skupaj s prodajo v trgovini v prvem letu ustvari pozitiven denarni tok. Kljub temu v končni bilanci prvega leta poslovanja pričakujemo izgubo v višini 38.733,00 EUR. Drugo leto pričakujemo več prihodkov od prodaje, zato bo izguba drugega leta znašala le še 13.126,00 EUR. V tretjem poslovnem letu pričakujemo dobiček v višini 285,00 EUR, v četrtem 14.100,00 EUR in v petem letu 29.063,00 EUR.

3.2 Poslanstvo

Športno-rekreacijski center bo s svojo ponudbo dopolnil in izboljšal izbiro športne ponudbe v zaprtih prostorih v zimskem času na območju osrednjeslovenske regije. Naš namen je:

- spodbuditi prebivalce k rekreaciji;
- osvestiti prebivalce o pomenu gibanja za zdravje (promocija odbojke na mivki vsem starostnim skupinam);
- dvigniti raven igranja odbojke na mivki v Sloveniji;
- ustanoviti slovensko nacionalno ligo odbojke na mivki;
- vzgojiti mlade odbojkarje na mivki za tekmovanje na mednarodnih prvenstvih;
- organizacija regionalnih, nacionalnih ter mednarodnih turnirjev in prvenstev;
- uresničevanje ekonomskih interesov lastnikov.

Naš obstoj je povezan tudi z družbeno odgovornostjo. Prizadevali si bomo za:

- organizacijo poletnih šol/kampov za igranje odbojke na mivki za otroke (z minimalnimi prispevki staršev) ter odrasle skupine,
- brezplačno uporabo igrišč za socialno ogrožene osnovno- in srednješolske otroke,
- organizacijo dogodkov za otroke s posebnimi potrebami,
- organizacijo rekreacije za gluhe.

3.3 Vizija

Vodstvo športno-rekreacijskega centra želi s svojim delovanjem in aktivnostmi ustvariti družbeno okolje za športno udejstvovanje, okolje, ki bo uporabnikom/obiskovalcem pomagalo pri izboljšanju njihovega fizičnega in psihičnega zdravja, ustvariti pozitivno vzdušje, kjer se bodo uporabniki sprostiti.

Vizija vodstva športno-rekreacijskega centra je postati vodilni ponudnik odbojke na mivki na področju držav bivše Jugoslavije ter organizator turnirjev odbojke na mivki na mednarodni ravni – vključitev v FIVB ligo (Fédération Internationale de Volleyball). Od ustanovitve naprej si bomo prizadevali za kakovosten razvoj perspektivnih mladih igralcev, ki bodo barve naše zastave zastopali na največjih mednarodnih tekmovanjih. Z večanjem popularnosti tega športa bomo v prihodnosti povečali kapacitete za izvajanje športa ter vzpostavili infrastrukturo tudi v drugih večjih regijah, kot je na primer Štajerska. V ponudbi pa se ne bo nahajalo le igranje odbojke na mivki, temveč tudi druge zabavne družabne športne igre, kot sta badminton na mivki, tenis na mivki ter vedno bolj priljubljen nogomet na mivki. Prebivalcem želimo ponuditi cel spekter možnosti za športno udejstvovanje, zabavo, sproščanje ter druženje, saj je zdravje naša največja vrednota.

Vizija našega podjetja je ustvariti tudi prvo in edino slovensko znamko specializiranih športnih oblačil in dodatkov za odbojko na mivki ter s prodajo v prvih petih letih prodreti na tuje evropske trge, v naslednjih petih letih pa na tuje neevropske trge.

3.4 Cilji podjetja

Podjetje *Beach center, d. o. o.*, bo ustanovljeno v mesecu juniju 2013, vendar bo s prodajo pričelo šele ob otvoritvi, to je v začetku meseca septembra tega leta. V zagonskem letu načrtujemo 15-odstotni tržni delež v ciljnem segmentu rekreativnih športnikov na območju Mestne občine Ljubljana ter 46-odstotni tržni delež profesionalnih odbojkarjev na mivki. S kontinuirano promocijo, zanimivimi programi in pestro ponudbo pričakujemo, da bo odstotek obeh tržnih deležev v prihodnjih letih poslovanja rasel.

V prvem letu poslovanja pričakujemo 35-odstotno zasedenost igrišč, tj. približno 6 ur zasedenosti na igrišče na dan. Na mesec to zneso 360 ur. V prihodnjih letih pričakujemo približno 15-odstotno rast prodaje, saj bodo naše kapacitete zasedene tudi z drugimi športnimi programi. Naš cilj je doseči 70-odstotno dnevno zasedenost igrišč do konca petega leta poslovanja. Dosegli ga bomo s pomočjo tretje ciljne skupine, to so osnovne in srednje šole v Mestni občini Ljubljana (v nadaljevanju MOL).

3.5 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Priljubljenost odbojke na mivki se v zadnjih letih drastično povečuje. To potrjuje tudi število lokalnih zunanjih igrišč za odbojko na mivki. Po podatkih Geodetske uprave RS je v Ljubljani in njeni okolici znanih 21 igrišč. Odbojka na mivki je zabavna oblika rekreacije, ki poživi telo in duha. Glede na obiskanost turnirjev pa lahko trdimo, da je ta vrsta športa tudi izjemno privlačna za gledanje. Odbojka na mivki se izvaja v toplih letnih mesecih (junij–september). S športno-rekreativnim centrom pa bi sezono igranja raztegnili na vse leto. In prav to je glavna tržna priložnost.

Ustanovitelji verjamemo, da tržna priložnost za podjetje na področju športno-rekreativne dejavnosti obstaja tudi iz naslednjih razlogov:

- rekreacija izboljšuje psihično in fizično počutje,
- rekreacija zmanjšuje možnost za nastanek bolezni,
- gre za novo in zanimivo obliko športne rekreacije in druženja,
- gre za cenovno konkurenčno možnost rekreacije,
- možnosti za tovrstno obliko rekreacije v zimskem času ni.

V Sloveniji imamo 171 registriranih igralcev in 143 registriranih igralk odbojke na mivki. Če število registriranih primerjamo s številom profesionalnih odbojkarjev dvoranske odbojke, je

to zanemarljivo. Če pa upoštevamo dejstvo, da v Sloveniji ti odbojkarji nimajo ustreznih kapacitet za treniranje, pa gre za precejšnje število in tudi izpad dohodka športnih društev. Kot prvi na našem območju bomo profesionalnim odbojkarjem na mivki ponudili infrastrukturo za treniranje.

Ključni dejavniki uspeha:

- razširitev ponudbe športno-rekreacijskega centra ter s tem privabljanje druge ciljne skupine (na primer z nogometom in badmintonom na mivki);
- organizacija turnirjev v teh različnih športnih disciplinah;
- organizacija drugih privlačnih dogodkov predvsem v mrtvi sezoni (maj–september), kot so modne revije, glasbene prireditve in podobno;
- neprestana promocija, medijska pokritost;
- management podjetja, ki je zmožen hitre prilagoditve na spremembe trga.

Tržni potenciali:

- tekmovalna uspešnost;
- mednarodna razširjenost športne panoge;
- tekmovalna razširjenost športne panoge v Sloveniji;
- vpliv na množično aktivno športno udejstvovanje;
- vključitev odbojke na mivki v nacionalni program športa v Sloveniji (NPS) – vključitev odbojke na mivki v redni šolski pouk osnovnošolcev in srednješolcev;
- organiziranje regionalnih ter nacionalnih tekmovanj osnovno- in srednješolske odbojke na mivki;
- organiziranje mednarodnih turnirjev;
- medijska odmevnost;
- komercialnost te športne panoge, saj je ta zelo zanimiva za sponzorje;
- gledanost;
- ekonomski potencial športne panoge.

3.6 Opis podjetja

3.6.1 Splošni podatki o podjetju

Naziv podjetja: Beach center, d. o. o.

Lokacija športnega centra in pisarne: Športni center Dolgi most, Dolgi Most 6 a, 1000 Ljubljana, Slovenija

Oblika gospodarske družbe: družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.)

Osnovni kapital: 7.500,00 EUR

Lastništvo:

- Helena Grgić (50 %),
- Urban Pirkmajer (50 %)

3.6.2 Lastništvo podjetja ter načrt ustanovitve

Podjetje bo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo.

Polovična lastnica (50-odstotni delež) bo direktorica Helena Grgić, drugi 50-odstotni družbenik bo Urban Pirkmajer.

Podjetje bo ustanovljeno v začetku meseca junija 2013. V začetku meseca septembra 2013 načrtujemo otvoritev športnih igrišč.

Kot začetni kapital načrtujemo sredstva v višini 60.000 EUR, katerih struktura je sledeča:

- 50 % kapitala pridobi lastnica in direktorica Helena Grgić. Ta del kapitala izhaja iz lastnih sredstev, vloženih v podjetje po ustanovitvi v obliki kredita podjetju;
- 50 % kapitala pridobi/vloži družbenik Urban Pirkmajer in je tudi pridobljen iz lastnih sredstev, enako kot zgoraj;
- 7.500,00 EUR bo vloženih kot začetni kapital;
- 52.500,00 EUR bosta lastnika vložila kot posojilo podjetju, ki ga bo to vračalo 10 let.

3.6.3 Lokacija podjetja in infrastruktura športnega objekta

Podjetje bo imelo svoj sedež v že obstoječem Športnem centru Dolgi most (v nadaljevanju ŠC Dolgi most) na naslovu Dolgi Most 6 a, 1000 Ljubljana, Slovenija. V omenjenem športnem centru se bo izvajala tudi glavna dejavnost ustanovljenega podjetja.

Športni center stoji na lokaciji ob koncu južne ljubljanske obvoznice proti naselju Vič v Ljubljani.

3.6.4 Opis infrastrukture športnega objekta in pripadajočih objektov

Naše podjetje bo »gostovalo« v že obstoječem športnem objektu v velikosti 2000 m², ki ponuja:

- športno dvorano s 14 igrišči za igranje badmintona ter mobilno tribuno za 1500 gledalcev;
- fitnes studio;
- z gumo oblazinjeno telovadnico v velikosti 100 m² za izvajanje vodenih programov za 15 oseb;
- opremljeno telovadnico za otroke v velikosti 70 m², ki ponuja tudi otroški fitnes ter plezalno steno;
- savne: finska savna s prostorom za počitek ter tušem za 2–4 osebe;
- urejeno parkirišče;
- garderobne prostore s 23 tuši ter 150 garderobnimi omaricami;
- klubski bar s teraso ter
- športno trgovino.

V tem športnem centru bomo zakupili/najeli 6 badminton igrišč, to je približno 43 % športne dvorane, kjer bomo postavili dva igrišča za igranje odbojke na mivki.

Na zakupljenih površinah bomo postavili močan lesen okvir v velikosti približno 420 m² (22 m × 19 m). Višina okvirja bo 0,5 m. V okvir se bo nasulo približno 210 m³ mivke¹ (drenaža tu ni potrebna, ker gre za športno dvorano in ne igrišče na zunanjih površinah). Okvir in količina mivke zadoščata za postavitve dveh igrišč, obrobe za igrišča ter obrobe za klopi oz. manjše tribune za gledalce. Postavijo se še drogovi za mreže ter zaščitna mreža (viseča PVC mreža), ki bo ločevala igrišči za odbojko na mivki ter badminton igrišča, hkrati pa tudi omogočala nemoteno igranje na badminton igriščih.

Prednosti lokacije:

- zagotovljena kritična masa prebivalstva;
- poslovanje/delovanje je neodvisno od vremenskih razmer;
- največja centralizacija prebivalcev – večja pretočnost ljudi v primerjavi z drugimi slovenskimi mesti;
- omogočen lokalni prevoz do športnega centra;
- športni center je izven centra glavnega mesta in s svojimi programi/aktivnostmi ne moti okolice;

¹ Lastnosti mivke: kemijska sestava: najmanj 98 % SiO₂, srednja velikost zrn: 0,20 mm, granulacija: 0,03–0,8 mm, odstotek vlage: cca 5 %.

- delovanje v že prepoznavnem športnem centru, zaradi česar prihranimo pri vložkih promocije;
- manjši potrebni začetni kapital, saj za delovanje ni treba zakupiti zemljišča ter postaviti nove dvorane;
- gospodarnejše poslovanje z vidika stroškov (elektrika, voda, ogrevanje itd.);
- vsi dodatni, nujno potrebni objekti oz. prostori so že zagotovljeni (garderobe, tuši, tribune, bar, parkirišča itd.).

Slabosti lokacije:

- dražja najemnina igrišč;
- uporabniki se morajo pripeljati z javnim prevozom ali osebnim avtomobilom;
- za določene ciljne skupine je lokacija težje dostopna oz. zahteva večje organizacijske posege, npr. osnovne in srednje šole, ki bi morale omogočiti varen prihod do igrišča in odhod do šole;
- možnosti neskladij z lastniki oziroma upravniki športnega centra;
- vprašljiva je možnost razširitve športnih igrišč v primeru večjega povpraševanja po naših storitvah.

3.6.5 Konkurenčna primerjava

Glavna konkurenčna prednost je redkost storitve. Naše podjetje bo namreč prvo v Sloveniji, ki bo omogočilo igranje odbojke na mivki v zimskem času. S tega vidika imamo nedvomno veliko konkurenčno prednost, saj bo potencialna konkurenca morala vložiti več sredstev, da bo pridobila tržni delež v obsegu, ki ga načrtuje naše podjetje. Kljub temu da naša dejavnost v zagonu nima neposredne konkurence, pa nam preti posredna konkurenca. To so sorodne storitve, v našem primeru navadna dvoranska odbojka. Ta šport je pri nas sicer popularen, vendar pa je igranje na mivki drugačna in predvsem bolj zabavna izkušnja.

Za igranje navadne odbojke je potrebnih 10–12 igralcev. Za igranje odbojke na mivki pa so potrebni najmanj 4 igralci. V praksi je velikokrat tako, da je težko zbrati 10 ali 12 igralcev za igranje na tedenski ravni. Pri manjšem številu igralcev pa je precej enostavneje zbrati ekipo za rekreacijo.

Lokacija športnega centra nam ponuja še eno ključno prednost. Športni center je v neposredni bližini izvoza z avtoceste, kar predstavlja hiter/enostaven dostop do dvorane. Lokacija predstavlja prednost tudi z vidika zmanjševanja stroškov in s tem doseganja višjih prihodkov, saj »gostujemo« v že obstoječem športnem centru s tradicijo, kar pomeni, da bo potrebnih manj vloženi sredstev za oglaševanje, saj je ŠC Dolgi most med športno-rekreativno populacijo že dobro znan. Obstoječa infrastruktura nam ponuja večino potrebnih prostorov za

izvajanje naše dejavnosti (garderobe, tuši, tribune, klopi, trgovino, bar), zaradi česar prihranimo del vloženega kapitala in ga namenimo za razvoj novih storitev ali promocijo.

Naše podjetje bo pri procesu vadbe ter pri poslovnem procesu uporabljalo sodobno informacijsko tehnologijo, kar nam bo omogočalo enostavnejšo in hitrejšo komunikacijo z uporabniki in poslovnimi partnerji. Na primer: spletni video prenos turnirjev za del občinstva, ki se turnirja ni mogel udeležiti, nakup športne opreme s pomočjo spletne trgovine, virtualni seznam zasedenosti igrišč in spletna rezervacija. Naša igrišča bodo opremljena tudi z dvema videokamerama, s pomočjo katerih se bodo lahko treningi analizirali.

Glede na raziskavo cen trga so prodajne cene naših storitev konkurenčne.

3.6.6 Prihodnje storitve

Vsa ponudba storitev bo neprestano podvržena spremembam in izboljševanju, da bi uporabnikom tako ponudili širok razpon storitev, s katerimi bo mogoče zadovoljiti potrebe čim več ciljnih skupin.

Tako bomo v prihodnosti, glede na povpraševanje, našo ponudbo dopolnili:

- z možnostjo igranja tenisa na mivki;
- z organizacijo poletnih odbojcarskih kampov za otroke, tudi za tiste iz socialno ogroženih družin;
- z organizacijo učnih ur odbojke na mivki za otroke in odrasle;
- z organizacijo skupinske vadbe za otroke s posebnimi potrebami;
- z organizacijo mednarodnih turnirjev ter
- s postavitvijo športne stene za plezanje.

V prihodnosti želimo oblikovati tudi lastno blagovno znamko športnih oblačil in dodatkov za odbojko na mivki, namenjenih rekreativnim in tudi profesionalnim športnikom, ki bi jih nosili na tekmovanjih doma, v tujini, v zimskem in poletnem času.

3.7 Tržna analiza

3.7.1 SWOT analiza

Prednosti

Kot glavno prednost našega podjetja nedvomno štejemo partnersko sodelovanje s ŠC Dolgi most, ki ima že večletno tradicijo in ki je med prebivalci Ljubljane že dobro poznan. Infrastruktura že vsebuje vse potrebne kapacitete, prav tako pa prihranimo pri mesečnih

fiksnih stroških, saj se ti delijo na dva podjetja. S skupno promocijo dosegamo več ciljnih skupin ter ugodnejše cene oglaševanja.

Ostale prednosti:

- velika pretočnost ljudi;
- edinstvena storitev;
- cenovno primerljiva storitev v primerjavi s sorodnimi storitvami;
- široka ponudba (igranje odbojke, badmintona, nogometa na mivki, trgovina, šola odbojke, organizacija dogodkov itd.);
- delovanje v glavnem mestu Slovenije;
- visoka stopnja športne kulture;
- visoka stopnja osveščenosti prebivalcev o pomenu športa in rekreacije za zdravje;
- zelo zabavna oblika športne rekreacije;
- lokacija športnega centra (ob avtocesti);
- manjši stroški obratovanja zaradi skupnega sodelovanja s ŠC Dolgi most.

Slabosti

Glavna slabost našega podjetja je mrtva sezona, to je čas od junija do začetka septembra, ko se odbojka na mivki prestavi na zunanje površine. V tem času bomo deležni od 3- do 4-mesečnega izpada dohodkov, katerega del bomo poskušali omiliti z različnimi aktivnostmi, kot so poletni kampi za otroke, šolo odbojke in podobnim. Te aktivnosti nikakor ne bodo zadostne, zato bomo večji odstotek dobička namenjali rezervam.

Ostale slabosti:

- večje število ponudnikov sorodnih storitev v regiji (badminton, dvoranska odbojka) – posredna konkurenca;
- mrtva sezona (junij–september);
- nezmožnost vplivanja na cene surovin, ki lahko vplivajo na višino stroškov.

Priložnosti

Sodelovanje z Oddelkom za šport Mestne občine Ljubljana bi nam omogočilo hitrejšo uresničevanje načrtovanih programov, predvsem programa, ki ga načrtujemo za osnovno- in srednješolske otroke. S skupnimi projekti in črpanjem sredstev iz skladov EU bi lahko razširili kapacitete za izvajanje naše dejavnosti in s tem hitreje dosegali načrte pri vzgajanju mladih odbojkarjev na mivki ter organizaciji mednarodnih prvenstvenih turnirjev v sklopu FIVB lige.

Več priložnosti:

- razširitev ponudbe storitev v mrtvi sezoni – organizacija prireditev, sprememba namembnosti igrišča za zaključene skupine;
- kadrovski potencial (lastniki);
- možnosti javno-zasebnega partnerstva in sodelovanje z Oddelkom za šport MOL;
- spodbujanje razvoja vrhunskih športnikov in s tem tudi mednarodnih vrhunskih dogodkov;
- povezovanje športa z drugimi dejavnostmi v mestu, na primer s turizmom;
- možnost črpanja sredstev iz skladov EU;
- interesni program športa otrok v srednjih in osnovnih šolah;
- več možnosti razširitve ponudbe: tenis in drugi športi na mivki, plezalna stena.

Nevarnosti

Pojav močne konkurence je pogosto največja skrb vseh podjetnikov. V našem primeru obstaja nevarnost pojava konkurence, ki bi imela večje kapacitete (šest ali več igralnih površin). Takšno podjetje bi nam lahko konkuriralo z nižjimi prodajnimi cenami, več možnostmi izkoriščanja kapacitet, kot jih imamo mi, ter prevzemom organizacij rekreativnih in prvenstvenih turnirjev. Prevzelo bi nam lahko večji del trga rekreativnih in profesionalnih uporabnikov. Menimo, da bi bil v tem primeru najboljši odgovor sklenitev partnerstva s konkurenco. Naše podjetje bi jim lahko ponudilo bazo zvestih odjemalcev, možnost vzajemnega trženja in optimiziranja zasedenosti kapacitet, znanje in izkušnje.

Ostale nevarnosti:

- možnost dviga cen zemeljskega plina in elektrike – posledično možen dvig najemnine;
- poglobljanje recesije – zmanjšanje kupne moči odjemalcev;
- možnost neskladja z najemodajalci/lastniki športnega centra;
- možne nepričakovane nujne investicije v infrastrukturo (npr. razširitev parkirišča ali garderobnih prostorov v primeru polne zasedenosti športnega centra);
- spreminjanje letnih časov oz. mile zime – visoke temperature v maju in septembru nam lahko skrajšajo sezono tudi za dva meseca.

3.7.2 Tržni segmenti in pozicioniranje

Trg sestavljajo kupci, ki jih ločimo glede na kupno moč, njihove želje, prostorsko razporeditev, nakupno vedenje. Podjetje bo svoje delovanje usmerjalo na tri glavne tržne segmente:

Vrhunski šport: v to kategorijo spadajo igralci odbojke na mivki, ki dosegajo odmevne rezultate na nacionalnih in mednarodnih tekmovanjih. Ta skupina ima potrebo po udejstvovanju/treniranju na dnevni ravni. V tem trenutku v Sloveniji v zimskem času ni možnosti igranja odbojke na mivki, zato slovenski igralci za doseganje rezultatov potujejo v druge države, kjer trenirajo. S tem so povezani precejšnji stroški (prevoz, bivanje, hrana, najem dvoran itd.), ki so financirani bodisi iz lastnih sredstev bodisi s pomočjo sponzorjev. Naša ponudba bo tej ciljni skupini omogočila igranje v bližini, treniranje na dnevni ravni ter zmanjšanje zgoraj omenjenih stroškov. Pričakujemo vrhunske športnike iz vse države, vendar največ iz Ljubljane in okolice. Ciljamo tudi na profesionalne igralce iz okoliških držav, predvsem iz obmejnih mest Avstrije (Gradec, Celovec) ter južne Hrvaške. Pomembna značilnost te skupine je tudi sezonski zakup kapacitet. V Sloveniji je trenutno registriranih 171 odbojkarjev in 143 odbojkaric. Po neuradnih podatkih Odbojgarske zveze Slovenije jih približno četrtina redno trenira in se redno udeležuje lokalnih, državnih ter mednarodnih turnirjev.

Rekreativni šport: v to kategorijo spadajo vsi rekreativni športniki, ki se z odbojko na mivki ukvarjajo priložnostno na mesečni ravni ali redno na tedenski ravni; organizirane skupine gospodarskih družb; člani različnih športnih društev; rekreativni športniki, ki se ne ukvarjajo izključno z odbojko na mivki; turisti. Zaradi števila ciljnih skupin je ta kategorija največja. Značilnost teh skupin je športno udejstvovanje enkrat do štirikrat na teden, ukvarjanje z več različnimi športi, da živijo ali delujejo v Ljubljani oziroma v njeni okolici (z izjemo turistov), rekreiranje iz skrbi za zdravje, zaradi druženja in zabave. Naša ponudba bo pokrivala potrebe teh ciljnih skupin po skupinskem razvedrilu, druženju, osvajanju novih športnih veščin, potrebo po drugačnem športnem udejstvovanju. Najem igrišča bo tem ciljnim skupinam cenovno dostopen, saj so za igranje potrebni najmanj 4 igralci (najpogosteje pa 6) in se strošek najema porazdeli (v primerjavi z najemom badminton igrišča, kjer se strošek porazdeli med 2 oz. največ 4 igralce). S tega vidika bi lahko ponudili višjo ceno najema igrišča na enoto in bi še zmeraj bili konkurenčni cenam sorodnih storitev. Da bi povečali to ciljno skupino, s poudarkom na deležu naključnih turistov, se bomo že v samem začetku povezali s turističnimi društvi, zvezami, hoteli in agencijami.

Športni programi za otroke in mladino: glavni skupini v tej kategoriji so različna športna društva, ki delujejo na območju MOL in s svojimi programi spodbujajo otroke in mladino k športnemu udejstvovanju, ter srednje in osnovne šole, za povezovanje z njihovimi interesnimi šolskimi dejavnostmi. V sodelovanju z zgoraj omenjenimi bomo organizirali naslednje programe: šole učenja odbojke, odbojgarske kampe, samostojne ure učenja in zabave, delavnice, kjer bo glavni cilj približati tovrstni šport mladini in najmlajšim, iskanje največjih potencialov, ki bi morebiti nekoč lahko zastopali našo državo na tekmovanjih. V sodelovanju z inštituti za šport (Fundacija za šport, Ministrstvo za šolstvo in znanost, Odbojgarska zveza Slovenije, Oddelek za šport MOL) bomo vzpostavili sistem razvoja in meritev mladih

perspektivnih igralcev. Sledila bo ustanovitev lige mladih odbojkarjev na mivki, s katerimi bomo sistematično delali ter jim omogočili tekmovanja.

3.7.3 Tržni trendi

Ukrepi *Strategije razvoja športa v Mestni občini Ljubljana za obdobje 2008 in 2012* za uresničevanje začrtanih strateških smernic na področju športa bodo tudi naši panogi doprinesli precej pozitivnih učinkov. Iz uresničenih ciljev zgoraj omenjenega dokumenta bi v prihodnosti lahko pričakovali večje število športno ozavešenih ljudi. Tako lahko pričakujemo povečanje naše ciljne skupine rekreativnih športnikov.

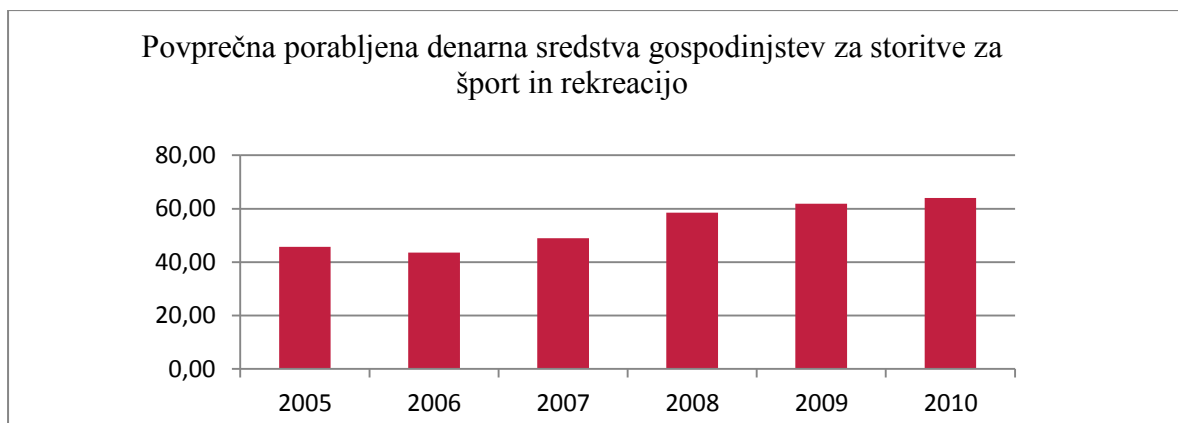
Recesiji v naslednjih nekaj letih še ni videti konca. Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje se stopnja registrirane brezposelnosti iz meseca v mesec povečuje in je v območni službi Ljubljana v prvem triletju 2013 v primerjavi z 2012 porastla za 1,6 %. Trend rasti brezposelnosti nas lahko upravičeno skrbi, saj neposredno vpliva na kupno moč prebivalstva. Naš ukrep v tem primeru bo ustrezna prilagoditev politike prodajnih cen, črpanje finančnih sredstev iz razpisov MOL, da bi tudi socialno ogroženim prebivalcem lahko omogočili športno udejstvovanje in s tem ustrezno skrb za zdravje (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2013).

Cilji in kazalniki *Trajnostnega razvoja slovenskega turizma 2012–2016* napovedujejo štiri odstotno letno povečanje števila turistov ter povečanje prodaje aktivnih počitnic v Sloveniji za 15 % glede na leto 2011. Uresničitev teh ciljev bi za naše podjetje/panogo pomenilo tudi potencialno povečanje števila športno aktivnih turistov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2012).

V letu 2012 smo bili priča nekontroliranemu višanju cen energentov (elektrike, plina, olja) ter odmrznitvi cen komunalnih dajatev. V prihodnjih letih pričakujemo, da se bo takšen trend nadaljeval, zato bomo del dobička namenili rezervam za pokrivanje teh razlik.

3.7.4 Tržna rast in obseg prodaje

K tržni rasti naše panoge največ prispeva večanje zavedanja o pomembnosti gibanja in dobrega počutja za zdravje. Posledično se veča tudi povpraševanje po športno-rekreativnih storitvah ter izdatki za športne storitve. Glede na podatke Statističnega urada RS se je od leta 2005 do 2010 odstotek povprečnih porabljenih denarnih sredstev na člana gospodinjstev za storitve za šport in rekreacijo konstantno večal za približno 8,23 % na leto.



Slika 1: Povprečna porabljena denarna sredstva za storitve za šport in rekreacijo med leti 2005 in 2010

Vir: Statistični urad Republike Slovenija 2010.

Na osnovi tega trenda tudi v prihodnjih letih pričakujemo rast izdatkov za šport in rekreacijo.

Pri oceni obsega prodaje smo v prvih petih letih poslovanja upoštevali le dve glavni ciljni skupini. To so profesionalni športniki odbojke na mivki ter rekreativni športniki.

Registriranih moških in ženskih igralcev odbojke na mivki je približno 314. Glede na podatke Odbojkarske zveze Slovenije jih od tega redno trenira le četrtnina, kar je 78 igralcev oz. 39 parov, ki povečini trenirajo v tujini. Raziskava je tudi pokazala, da odbojkarji trenirajo 2–3 krat/teden po 2 uri ter da bi jih redno treniralo 18 parov, če bi imeli možnost trenirati v zimskem času. Pričakujemo, da bomo v zagonskem letu v tej ciljni skupini imeli 46-odstotni tržni delež. Za optimalno izveden trening sta na igrišču potrebna vsaj 2 para (4 igralci). Posplošeni izračun je pokazal, da bi naše kapacitete profesionalni odbojkarji zasedali 216 ur na mesec (upoštevali smo dejstvo, da bi skupaj igrala dva para po trikrat na teden po dve uri na enem igrišču, tj. $18 \div 2 \text{ para} \times 2 \text{ h} \times 3\text{-krat na teden} \times 4 \text{ tedne} = 216 \text{ ur/mesec}$).

Glede na raziskave Eurobarometer 2009 je v Sloveniji 39 % ljudi, ki so aktivni enkrat do štirikrat na teden.² Če upoštevamo število delovno aktivnih prebivalcev v Ljubljani (115.449), znaša število enako športno aktivnih 45.025. Naša spletna anketa je pokazala, da 14,1 % ljudi igra dvoransko odbojko, kar bi pomenilo 6.348 ljudi. Raziskava je tudi razkrila, da jih od teh odbojko na mivki igra 67,3 %, kar znese 4.272 ljudi. Od teh jih 33,6 % vsaj enkrat na teden igra odbojko na mivki v poletnem času, kar znese 1.435 ljudi.

² Po raziskavi Eurobarometer 2009 je 13 % tistih, ki so športno aktivni vsaj 5-krat na teden. Te skupine v našem izračunu nismo upoštevali, saj gre najverjetneje za profesionalne športnike in bi bili izračuni v skupini rekreativnih športnikov nerealni.

Naša končna ciljna skupina torej šteje 1.435 ljudi. Ker je odbojka skupinski šport, moramo to skupino razdeliti v skupine po 6 igralcev (rekreativna odbojka na mivki se v praksi povprečno igra s 6 igralci na igrišče) in dobimo 239 skupin. Pričakujemo, da bomo v zagonskem letu imeli 15-odstoten tržni delež oz. da bo naša igrišča obiskalo približno 36 skupin. Predvidevamo, da bi ena skupina igrala odbojko 1 uro in 1-krat na teden, kar bi pomenilo, da bi ta ciljna skupina skupaj zasedla igrišča za 144 ur na mesec.

Skupna ocena obsega prodaje obema ciljnim skupinama bi znašala 360 ur na mesec. 60 % igrišč bi zasedali profesionalni športniki, rekreativni športniki pa 40 %. Zasedenost posameznega igrišča na dnevni ravni bi znašala približno 6 ur ($360 \text{ ur/mesec} \div 30 \text{ dni} \div 2 \text{ igrišča} = 6 \text{ ur}$).

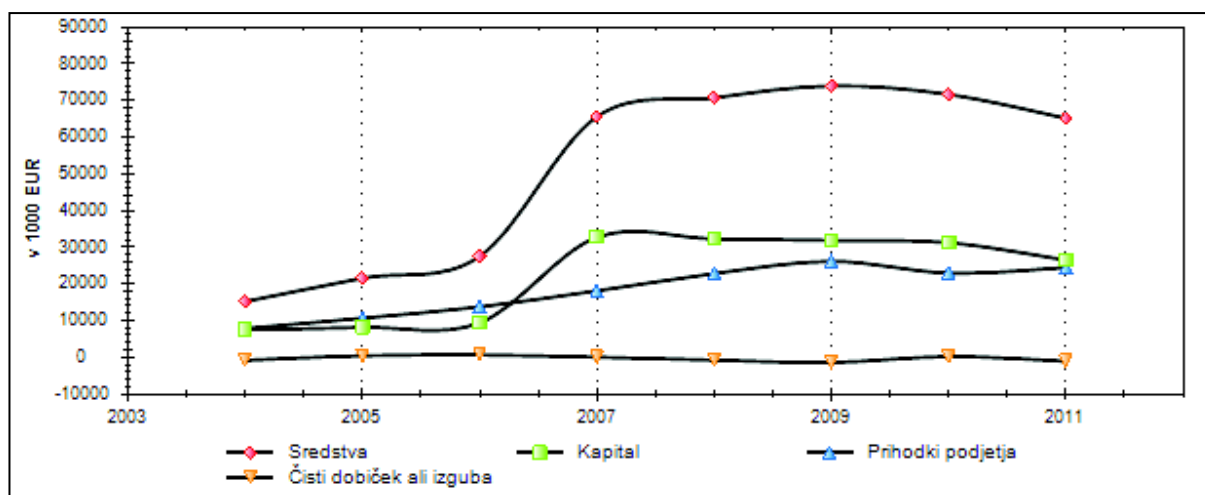
Na mesečni ravni bi samo iz naslova igranja odbojke lahko dosegli prodajo v višini 8.640,00 EUR brez DDV ($360 \text{ ur} \times 24,00 \text{ EUR} = 8.640,00 \text{ EUR/mesec}$).

3.8 Analiza panoge in konkurence

3.8.1 Značilnosti panoge

Panoga dejavnosti podjetja *Beach center, d. o. o.*, širše sodi v panogo športne in druge dejavnosti za prosti čas, segment športne dejavnosti, ožje pa pod segment rekreativnih dejavnosti. Skupek teh predstavljajo podjetja, društva, zveze in ostali športni subjekti, ki ponujajo kapacitete oz. infrastrukture za športno-rekreativne dejavnosti, tekmovanja, omogočajo organizirane skupinske vadbe, promovirajo športne aktivnosti ter ozaveščajo prebivalce o pomembnosti rekreacije za zdravje.

Panoga, v kateri podjetje deluje, spada po SKD klasifikaciji v skupino R93 – *športne in druge dejavnosti za prosti čas*, natančneje R93.1 – *športne dejavnosti*. Po podatkih Statističnega urada RS je bilo v letu 2011 registriranih 7.000 podjetij, ki spadajo v nosilno kategorijo R93, katerih skupni prihodek je bil v letu 2011 211.064.000 EUR, kar je 10 % več v primerjavi z letom 2008 (Statistični urad Republike Slovenije 2011). Še podrobneje smo pogledali osrednjeslovensko regijo, kjer deluje naše podjetje. V letu 2011 je bilo registriranih 253 podjetij, kar je za 8 podjetij več kot v letu 2010. Prihodki od prodaje so od leta 2004 enakomerno rastle, z izjemo leta 2010, ko je bilo opaziti rahlo izgubo glede na leto 2009 in predhodno konstantno rast. Trend rasti prihodkov se je v letu 2011 glede na predhodno leto spet obrnil navzgor. Prihodki so v povprečju narastli za 6,6 %.



Slika 2: Rast prihodkov podjetij, ki spadajo v skupino R 93.1, v osrednjeslovenski regiji od leta 2004 do 2011

Vir: Poslovni imenik Bizi.si 2013.

Raziskava Eurobarometer 2009 je za Slovenijo pokazala, da je skrb za zdravje najpogostejši razlog za ukvarjanje s telesno dejavnostjo. Rezultati so pokazali, da se s športom organizirano vsaj petkrat na teden ukvarja 13 % anketiranih, enkrat do štirikrat na teden 39 % anketiranih, kar pomeni, da je več kot 50 % prebivalcev aktivnih na tedenski ravni. Do trikrat na mesec je aktivnih 26 % anketiranih in nikoli 22 % vprašanih (Directorate General Education and Culture 2010).

Šport je ne samo družbena dejavnost, temveč tudi gospodarska panoga, ki ustvari več kot 2 % bruto družbenega proizvoda v Sloveniji. Poznavalci napovedujejo, da se bo ta odstotek še povečeval ter da bo šport postal glavna prostočasna industrija.

K uresničitvi rasti BDP bo nedvomno pripomogla Strategija razvoja športa v MOL od 2008 do 2012, ki jo je pripravila Mestna občina Ljubljana in katere glavni cilji so:

- spodbujanje interesnih programov za otroke in mladino ter omogočanje brezplačne udeležbe v programih, ki jih bodo v sodelovanju s šolami omogočili športna društva in drugi;
- doseganje vrhunskih rezultatov otrok, mladine, študentov ter odraslih na olimpijskih igrah in drugih svetovnih tekmovanjih ter povečanje deleža kategoriziranih ljubljanskih športnikov za 10 %;
- posodobitev javne in zasebne mreže nepokritih in pokritih športnih površin ter urbaniziranje športne infrastrukture v Ljubljani;
- s sodobnim modelom organiziranosti športa in vseh športnih subjektov omogočiti hitrejši razvoj športa v Ljubljani.

Glede na strategijo MOL pričakujemo:

- večanje priljubljenosti športnih aktivnosti in športa na splošno;
- večanje števila športno ozaveščenih prebivalcev ter tudi časa, porabljenega za športne aktivnosti;
- več sodelovanja športnih društev ter drugih športnih subjektov z MOL, ki bo omogočalo uresničevanje ciljev in strategij MOL ter tudi lastne vizije in poslanstva;
- večanje izdatkov za šport na prebivalca v MOL.

3.8.2 Opis konkurence

Naša dejavnost neposredne konkurence ne pozna. Storitve igranja odbojke na mivki v zimskem času bo naše podjetje na območju Slovenije ponudilo prvo . Vendar pa obstaja posredna konkurenca. Vanjo štejemo podjetja, športna društva in zavode, ki ponujajo sorodne storitve, kot je na primer igranje dvoranske odbojke, badmintona in nogometa v športnih dvoranah ali na drugih športnih površinah v zimskem času.

Glavni izmed konkurentov je dvoranska odbojka, ki se izvaja predvsem v telovadnicah osnovnih in srednjih šol. Uporabniki so sestavljene ekipe posameznikov ali pa člani različnih društev, ki zakupijo oz. najamejo telovadnico za izvajanje športnih aktivnosti. Zanimalo nas je, koliko takšnih šol na območju Ljubljane oddaja telovadnice in v kolikšni meri so te zasedene z rekreativnimi dejavnostmi ter kakšen delež ima igranje rekreativne odbojke. Ugotovili smo, da je v MOL 47 osnovnih ter 43 srednjih šol. Rezultati raziskave so pokazali, da v povprečju 33 % šol nima lastne telovadnice ali pa te ne oddaja v najem za igranje odbojke. Ugotovili smo tudi, da so telovadnice približno 23-odstotno zasedene z različnimi organiziranimi rekreacijskimi dejavnostmi. Od skupne zasedenosti dvoranska odbojka zasede povprečno 20,5 %, kar v absolutnem seštevku pomeni 4,7-odstotno zasedenost športnih igrišč v namene rekreativne odbojke (Športna zveza Ljubljane 2013).

Velikosti druge posredne konkurence, kot so ponudniki igranja badmintona in nogometa v zimskem času, nismo ocenjevali, saj igranje badmintona in nogometa na naših igriščih ni primarna dejavnost.

3.9 Strategija in izvedba

Podjetje vstopa na slovenski trg kot edino, ki v zimskem času omogoča igranje odbojke na mivki. Vstopa tudi na temelju potrebe potrošnikov, predvsem profesionalnih športnikov, ki v tem trenutku nimajo kapacitet za izvajanje treningov.

Odbojka na mivki je priljubljen šport, ki pa se lahko izvaja le v poletnem času, tj. med junijem in septembrom. Naše podjetje bo s prilagojeno infrastrukturo omogočilo

udejstvovanje s tovrstnim športom skozi vse leto. Naša glavna ciljna skupina so profesionalni športniki, ki trenutno nimajo kapacitet za treniranje v zimskem času. Druga pomembna ciljna skupina so rekreativni športniki, ki se ukvarjajo z odbojko na mivki v poletnem času, in pa tudi tisti, ki se z odbojko sicer ne ukvarjajo redno, ampak jo igrajo priložnostno, saj je tovrstni šport zabaven in družaben. Sem spadajo posamezniki in tudi športna društva in podjetja. Tretja ciljna skupina so osnovno- in srednješolci, ki jim želimo približati odbojko na mivki ter tistim, ki bi to želeli, omogočiti razvoj športne kariere.

Podjetje načrtuje pričetek prodaje septembra 2013, ko bo otvoritev igrišč, trženjske aktivnosti pa že dva meseca pred tem, saj je potrebno prebivalce o novi možni obliki športnega udejstvovanja obvestiti še pred pričetkom poletnih kolektivnih dopustov. Potencialne uporabnike bo podjetje v prvi vrsti nagovarjalo s pomočjo objav v večjih tiskanih in radijskih medijih, spletno stranjo, elektronskimi novicami, socialnimi omrežji ter drugimi trženjskimi aktivnostmi. Zgoraj našteje aktivnosti bodo nagovarjale predvsem prvi dve ciljni skupini, saj gre za precej široki skupini in je zanj primeren medij širokega dosega. Za tretjo skupino – to so osnovne in srednje šole, pa je potrebna drugačna oblika pristopa, saj je potrebno odbojko na mivki v prvi vrsti vključiti v NPS (Nacionalni program športa v RS) – Športna vzgoja otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport. S to aktivnostjo bomo pričeli v drugi polovici zagonskega leta. Pričakujemo, da bo odbojka na mivki v Nacionalni program športa vključena najkasneje do leta 2016.

Pomembna strategija našega podjetja bo tesna povezanost in medsebojno sodelovanje s ŠC Dolgi most, kjer bo naše podjetje imelo postavljena igrišča za odbojko na mivki. S skupnim sodelovanjem bosta obe podjetji uspešno zmanjševali vse vrste stroškov (dobavitelji, energenti, stroški promocije) in uporabnikom ponudili bolj ugodnejše storitve ter več storitev na enem mestu. S skupnim nastopom pokrivamo tudi več ciljnih skupin.

3.9.1 Trženjska strategija

Priprava promocije se bo začela izvajati istočasno s postavitvijo infrastrukture. Z izvedbo bomo pričeli v sredini meseca julija. To pomeni, da bodo uporabniki ob otvoritvi že obveščeni. Zavedamo se, da je poletje čas dopustov ter da bo za obveščanje vseh ciljnih skupin potrebnih več vloženi finančnih sredstev pred otvoritvijo in ob njej.

– Promocijska kampanja z radijsko postajo Radio Center

Z medijskim partnerjem, radijsko postajo Radio Center bomo pripravili skupno promocijsko kampanjo z naslovom »Radio Center igra beach volley vso zimo«. V ta namen bomo posneli 30-sekundni radijski spot, ki bo v obdobju od 15. julija do 30. septembra predvajan vsak dan, izmenično med 14.00 in 18.00 ter 18.00 in 20.00 uro, kasneje pa manj pogosto vse do meseca aprila 2014.

- Jumbo pano

Ker se športni center, kjer obratujemo, nahaja v neposredni bližini avtoceste, bomo že v mesecu avgustu 2013 na stransko zunanjo steno, ki je obrnjena proti avtocesti, postavili jumbo pano, ki bo del celotne oglaševalske kampanje s partnersko radijsko postajo Radio Center.

- Promocija v športnih trgovinah Hervis

Z verigo športnih trgovin Hervis bomo sklenili sodelovanje in na blagajnah v njihovih trgovinah na območju širše Ljubljane razdelili promocijske letake, ki bodo uporabnikom ponujali 20-odstotni popust pri najemu naših igrišč v mesecu septembru in oktobru 2013.

- Ugodna ponudba za člane športnih društev

Športnim društvom, zvezam ter drugim športnim subjektom v Ljubljani ter njeni okolici bomo poslali ponudbo za sodelovanje in njihovim članom ponudili najem igrišč po ugodnejših cenah.

- Otvoritev

Na dan otvoritve bo potekal zabaven rekreacijski turnir, na katerem bodo igrali najbolj prepoznavni slovenski igralci in igralke odbojke na mivki, ter družabne igre. V ta namen bomo najeli moderatorja, ki bo povezoval program, catering službo za pogostitev partnerjev, sponzorjev in igralcev ter vsem prisotnim razdelili promocijska darila.

O dogodku bomo obvestili vse medijske hiše v Sloveniji ter povabili novinarje, da se udeležijo sprejema in pogostitve.

- Spletna stran in socialna omrežja

Spletna stran bo pripravljena mesec dni pred otvoritvijo. Za večjo prepoznavnost se bomo že v poletnih mesecih povezali s sorodnimi spletnimi stranmi (npr. www.odbojka.si, www.mivka.si, www.odboj-zveza.si, www.rekreacija.si ipd.), pripravili objavo za sorodne strani ter izmenjali oglasne pasice. Spletna stran bo skozi vse leto ažurna z akcijami, turnirji, rezultati turnirjev ter akcijami in novostmi naših sponzorjev. V podporo obveščanju in kontinuirani promociji ter stikom s ciljnim skupinami bomo pripravili tedenske elektronske novice z novostmi, ki jih bomo pošiljali posameznikom, športnim društvom, klubom in podjetjem. Spletna stran bo tehnično naprednejša, saj bodo ob registraciji uporabniki lahko rezervirali igrišče kar preko spleta, omogočala pa bo tudi TV prenos turnirjev.

Najcenejša in najbolj učinkovita promocijska sredstva so še vedno socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter itd., ki jih bomo s pridom uporabljali za obveščanje vseh obstoječih in

potencialnih uporabnikov, širjenje naših ciljnih skupin, obveščanje o novostih, akcijah, dogodkih ter promocijo. Ti spletni programi nam poleg brezplačne promocije omogočajo tudi takojšnjo neposredno povratno informacijo uporabnikov, ki je ključna za neprestane prilagoditve potrebam potrošnikov.

Vsak mesec bomo pripravili zanimive nagradne igre, ki nam bodo omogočile doseganje vedno večje prepoznavnosti, hkrati pa bomo širili tudi adremo kontaktov za obveščanje z elektronsko pošto. Večje promocijske kampanje, dogodki, turnirji bodo podkrepljeni tudi s pomočjo drugih promocijskih kanalov (radio, elektronskih novic, oglasnih pasic na najbolj obiskanih spletnih portalih).

– Medijski partnerji in sponzorji

Še v času pred otvoritvijo bomo sklenili sodelovanje z večjo radijsko postajo Radio Center, ki bo z nami sodelovala kot medijski partner. Tovrstno partnerstvo nam bo omogočilo ugodnejše oglaševanje in več medijske pozornosti, saj gre za zelo priljubljeno radijsko postajo. Posledično bomo lažje pridobivali sponzorje in sponzorska sredstva pri izvedbi turnirjev, saj bodo turnirji bolj medijsko odmevni in posledično bolj zanimivi za sponzorje. Naši poslovni, medijski partnerji ter sponzorji bodo deležni posebne pozornosti.

– Trgovina

Trgovina bo ponujala športno opremo, oblačila in dodatke priznanih blagovnih znamk. Kupce bomo privabljali z različnimi popusti (na primer: ob zakupu abonmaja dobi kupec 10-odstotni popust pri nakupu v trgovini). Trgovina bo podprta tudi s spletno trgovino, kjer bo izbira športne opreme večja. Ker bodo zaloge samo v klasični trgovini, bodo stroški manjši. Kupci, ki bodo kupovali v spletni trgovini, bodo naročali neposredno pri proizvajalcih oz. njihovih distributerjih in bodo deležni določenega odstotka popusta.

Ob koncu zimske sezone bomo pripravili posebne akcijske ponudbe, saj se pričinja poletna sezona odbojke na mivki. V tem času bomo povečali ponudbo v klasični trgovini in tudi na spletni trgovini.

Podroben pregled trženjskih aktivnosti pred otvoritvijo in po njej je prikazan v nadaljevanju.

3.9.2 Programi trženja in promocije³

Preglednica 1: Program trženja in promocije

Program	Čas za izvedbo	Odgovorna oseba/ Izvajalec	Aktivnosti	Ciljne skupine	Proračun v €
Pred otvoritvijo					
Spletna stran	60 dni	Urban Pirkmajer Helena Grgić	Idejna zasnova, izdelava celostne grafične podobe, oblikovanje spletne strani, tehnična izvedba, testiranje funkcionalnosti spletne strani, testiranje uporabniške izkušnje, zakup domene in gostovanja.	Vse ciljne skupine	39,0
Promocijski letaki	30 dni	Urban Pirkmajer, Tiskarna Radin	Idejna zasnova, oblikovanje, priprava za tisk, tiskanje, distribucija.	Rekreativni športniki, podjetja, društva,	650,0
Radijski oglas	15 dni	Radio Center Urban Pirkmajer	Idejna zasnova, izdelava radijskega oglasa, objava oglasa.	Vse ciljne skupine	1.512,0
Športne trgovine	neprestano	Helena Grgić	Povezovanje s športnimi trgovinami, distribucija letakov.	Kupci v športnih trgovinah	0,0*
Izdelava elektronskih novic	3 dni	Urban Pirkmajer	Izdelava elektronskih novic, nakup poslovne adreme, pošiljanje.	Podjetja, športne organizacije	350,0

³ Trajanje določene trženjske aktivnosti so predstavljene v tabeli Terminski načrt.

Program	Čas za izvedbo	Odgovorna oseba/ Izvajalec	Aktivnosti	Ciljne skupine	Proračun v €
Promo oblačila za otvoritev in ostale turnirje	5 dni	Trgovina Hervis, DI Tisk, d. o. o., Helena Grgić	Idejna zasnova promocijskih oblačil, nakup oblačil, tiskanje, distribucija na turnirjih.	Rekreativni športniki	1750,0
Izdelava in postavitve jumbo panoja	15 dni	Urban Pirkmajer, DI Tisk, d. o. o.	Oblikovna zasnova plakata, priprava za tisk in tiskanje, postavitve oz. montiranje panoja.	Mimoidoči vozniki, naključni posamezniki	1.500,0
Otvoritev	25 dni	Urban Pirkmajer, Helena Grgić, Kaval Catering	Priprava načrta izvedbe, najem gostinskih storitev za pogostitev partnerjev in sponzorjev, fotografiranje, nakup rekvizitov ob otvoritvi.	Mediji, prof. igralci, gledalci	2.000,0
Po otvoritvi (1. leto)					
Oglaševanje na spletnih straneh	neprestano	Urban Pirkmajer, spletni portali	Izdelava oglasnih pasic, zakup oglasnega prostora, zakup sponzoriranih objav.	Rekreativni športniki	1.500,0
Socialna omrežja	neprestano	Urban Pirkmajer	Izdelava Facebook strani, Twitter profila ter drugih, s katerim bomo redno obveščali uporabnike ter ostale o akcijah ter novostih.	Rekreativni igralci, turisti	0,0

Program	Čas za izvedbo	Odgovorna oseba/ Izvajalec	Aktivnosti	Ciljne skupine	Proračun v €
Pošiljanje elektronskih novic	neprestano	Helena Grgić	Priprava akcij glede na povpraševanje, pošiljanje.	Rekreativni športniki, naključni posamezniki, podjetja	0,0
SKUPAJ V EUR:					9.301,0

3.9.3 Programi prodaje in cenovna strategija

Podjetje bo ponujalo storitve, ki jih lahko v grobem razdelimo v tri skupine:

- najem igrišč za športne aktivnosti (največji delež odbojka na mivki, nogomet na mivki ter kasneje, glede na povpraševanje, tudi badminton in tenis na mivki) ter tudi druge aktivnosti (najem igrišč za zaključene družbe, praznovanja);
- organizacija dogodkov (rekreativni turnirji v odbojki ter nogometu na mivki, glasbene in druge prireditve);
- trgovina (ponudba profesionalnih športnih oblačil, opreme in dodatkov).

Odbojka na mivki

Največ prihodkov pričakujemo iz naslova najema igrišč za športne aktivnosti za igranje odbojke na mivki. Igrišče bo možno zakupiti za posamezno enoto (60 min) ali za sezono – abonma (september – maj → cca. 36 tednov). Od vseh zakupljenih abonmajev pričakujemo največji delež zakupov profesionalnih odbojkarjev ali klubov oz. društev, v katerih trenirajo, in rekreativnih skupin v zagonem letu, kasneje pa prihodke tudi iz vira šol. Pričakujemo, da bodo profesionalni športniki zasedali 60 % igrišč ter 40 % rekreativni športniki, ostala rekreativna društva ter podjetja. Prodajna cena najema igrišča na enoto* je 24,00 EUR brez DDV in je konkurenčna ostalim cenam najema športnih površin v MOL (primerjali smo cene podobnih športnih dvoran, kjer se izvajajo badminton, nogomet ipd.).

Rednim uporabnikom bomo ponudili zakup abonmajev, ki bodo omogočali prihranek do 768,00 EUR na sezono. Struktura popustov je sledeča⁴:

⁴ Abonma se zakupi za obdobje 36 tednov med septembrom in junijem.

Preglednica 2: Struktura popustov

Količina zakupa	Skupno število ur	Popust	Skupni znesek popusta v EUR
Enkrat na teden	36 ur	5 %	48,00 EUR
Dvakrat na teden	72 ur	10 %	192,00 EUR
Trikrat na teden	108 ur	15 %	432,00 EUR
Štirikrat ali več na teden	144 ur	20 %	768,00 EUR

Nogomet na mivki

Prodajna cena najema igrišča na enoto je 30,00 EUR brez DDV. Cena je višja, saj je igrišče treba predhodno pripraviti (odstraniti mreže za odbojko, nastaviti gole za nogomet, prestaviti označevalne črte). Ugodnosti za zakup abonmajev za igranje nogometa na mivki se bodo obračunavale po isti strukturi kot pri abonmajih za igranje odbojke na mivki.

Turnirji

Na mesečni ravni bomo organizirali dva rekreativna turnirja za odbojko na mivki (odvisno od povpraševanja). Prvi turnir bo turnir mešanih rekreativnih igralcev, drugi turnir bo izveden v sklopu redne rekreativne odbojkarske lige, ki jo bo organiziralo naše podjetje. Cena za udeležbo na posameznika bo 8,00 EUR brez DDV. Cene so konkurenčne turnirjem dvoranske odbojke in odbojke na mivki. Za optimalno izvedbo turnirjev bo število prijavljenih ekip omejeno: 10–12 ekip za turnir (ekipe igrajo izmenično na obeh igriščih). Zmagovalci turnirjev bodo nagrajeni s praktičnimi nagradami, ki jih bomo pridobili s pomočjo sponzorjev.

Celodnevni najem igrišča

Podjetje ponuja tudi celodnevni najem igrišča za zaključene družbe, rojstnodnevne zabave ali druge aktivnosti. Prodajna cena najema bo znašala 350,00 EUR brez DDV, vanjo je vključena tudi pomoč pri preurejanju igrišč za drugi namen (odstranitev stebrov in mrež, postavitve drugih rekvizitov in podobno).

Trgovina

Obiskovalci bodo lahko v naši trgovini kupili športno opremo priznanih blagovnih znamk (profesionalne žoge za odbojko na mivki, tlačilke, zaščitne nogavice), oblačila (majice, hlače, ženske tope, trenirke) ter dodatke (povoji za prste, kreme in pršila za ogrevanje oz.

ohlajevanje, energetske napitke in dodatke). Pričakujemo dodatek na nabavno ceno v višini 100 % marže.

V tabeli je skupen prikaz cen za najem igrišč glede na število zakupljenih ur.

Preglednica 3: Prodajni program in cenovna politika

Program	Cena v EUR brez DDV	Popust
Najem igrišča na eno enoto*	24,00	/
Najem igrišča – abonma (1 h na teden)	864,00	5 %
Najem igrišča – abonma** (2 h na teden)	1.632,00	10 %
Najem igrišča – abonma (3 h na teden)	2.304,00	15 %
Najem igrišča – abonma (4 h < na teden)	2.880,00	20 %
Najem igrišča za nogomet na mivki	30,00	0
Najem igrišča za igranje badmintona na mivki	30,00	0
Celodnevni najem igrišča za dogodke	350,00	0
Turnir	8,00/osebo	0
Trgovina	100-odst. marža	0

3.9.4 Zbirni seznam storitev

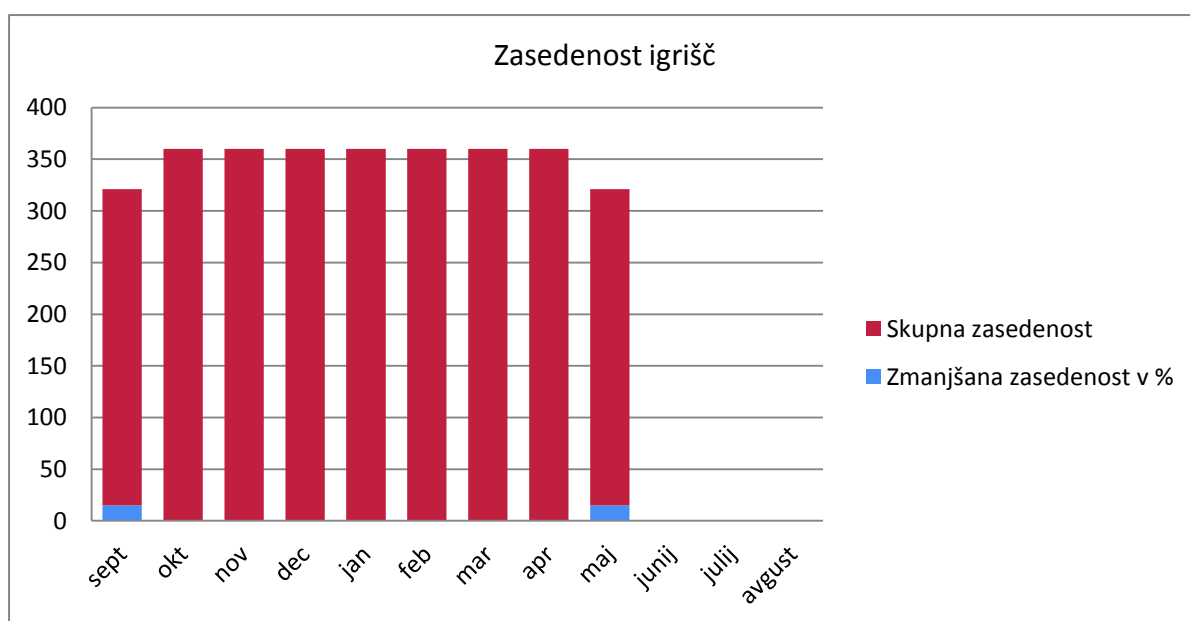
Preglednica 4: Zbirni seznam storitev

Storitev	Najem igrišč	Najem igrišč	Najem igrišč
Opis storitve	Najem igrišča za badminton na mivki.	Najem igrišča za nogomet na mivki.	Najem igrišča za igranje odbojke na mivki v zimskem času (september–junij).
Ciljne skupine/odjemalci	Rekreativne ali profesionalne skupine športnikov, sindikalne lige, športna društva, podjetja.	Rekreativne ali profesionalne skupine športnikov, sindikalne lige, športna društva, podjetja, izobraževalne ustanove-šole.	Rekreativne ali profesionalne skupine športnikov, sindikalne lige, športna društva, podjetja, izobraževalne ustanove – šole.
Kratek opis glede zadovoljevanja potreb odjemalcev	Zadovoljuje potrebo po gibanju/rekreaciji/druženju v zimskem letnem času.	Zadovoljuje potrebo po gibanju/rekreaciji/druženju v zimskem letnem času.	Zadovoljuje potrebo po gibanju/rekreaciji/druženju v zimskem letnem času.
Najpomembnejše značilnosti storitev in koristi za odjemalce	Možnost udeleževanja v badmintonu na mivki v zimskem času.	Možnost udeleževanja v nogometu na mivki v zimskem času.	Možnost udeleževanja v odbojki na mivki v zimskem času.
Primerjava s sorodnimi storitvami	V Sloveniji ni igrišč za igranje badmintona na mivki.	V Sloveniji ni igrišč za igranje nogometa na mivki. Takšna igrišča se postavijo le priložnostno, in to le v poletnih mesecih.	Odbojka na mivki se sedaj lahko izvaja samo v toplih poletnih mesecih.

Storitev	Športna trgovina	Organizacija dogodkov	Organizacija turnirjev
Opis storitve	Športna trgovina za nakup opreme za odbojko na mivki (športna oblačila, športni pripomočki, dodatki, športni napitki ter prehranski dodatki).	Organizacija dogodkov, kot so glasbeni dogodki, rojstnodnevne zabave, zabave za zaključene družbe.	Organizacija turnirjev v odbojki na mivki in nogometu v zimskem času.
Ciljne skupine/odjemalci	Profesionalni in rekreativni igralci ter skupine, gledalci.	Rekreativni in profesionalni športniki – posamezniki, podjetja, družine z otroki.	Rekreativni in profesionalni odbojkarji na mivki.
Kratek opis glede zadovoljevanja potreb odjemalcev	Uporabniki/obiskovalci dobijo vse na enem mestu, če nimajo žoge za igranje, si jo lahko kupijo v športni trgovini neposredno na igrišču. Enako velja tudi za športna oblačila. Nakupi za igralce bodo ugodnejši.	Odjemalci doživijo drugačno izkušnjo.	Zadovoljuje potrebo po tekmovanju.
Najpomembnejše značilnosti storitev in koristi za odjemalce	Specializirana športna trgovina, založena s prvovrstno profesionalno športno opremo ter oblačili za igranje odbojke na mivki.	Večja, bolj pestra izbira dogodkov, nove izkušnje.	Možnost tekmovanja v odbojki na mivki v zimskem času.
Primerjava s sorodnimi storitvami	Trgovina se od ostalih športnih trgovin razlikuje v ponudbi, saj ponuja specializirano športno opremo. Hkrati je neposredno ob igrišču.	Dogodki v dvorani na mivki so drugačna in prvovrstna izkušnja.	Turnirji bodo organizirani kontinuirano na mesečni ravni.

3.9.5 Načrtovana prodaja

Na osnovi raziskav trga ocenjujemo, da bodo naša igrišča v prvem letu skupaj zasedena približno 3.324 ur. Skupno število smo dobili na osnovi ocene zasedenosti igrišč glede na posamezne mesece. Manjšo zasedenost pričakujemo v prehodnih mesecih (pomlad, jesen), saj je zasedenost odvisna od vremenskih razmer, ki odločajo, ali bodo uporabniki v teh mesecih igrali na zunanjih igriščih za odbojko ali ne. Pričakujemo, da bo v mesecu maju in septembru zasedenost igrišč zmanjšana za 15 %.



Slika 3: Ocena zmanjšane obsega zasedenosti igrišč po mesecih

V prvem letu pričakujemo, da bodo igrišča zasedena izključno za igranje rekreativne odbojke in treninge, nekaj ur bodo prinesli tudi turnirji (Prihodke iz naslova turnirjev smo izračunali na oceni, da bomo dvakrat mesečno organizirali rekreativni turnir igranja odbojke z udeležbo 10 ekip ter prijavnino 8,00 EUR na osebo. Seštevek smo delili s prodajno ceno.). Prihodke pričakujemo tudi iz naslova prodaje blaga v trgovini, in sicer v višini 3.000 EUR. V kalkulaciji smo upoštevali tudi načrtovane dane popuste, in sicer 20-odstotni otvoritveni popust v mesecu septembru 2013 za vse udeležence ter načrtovane nakupe abonmajev profesionalnih odbojkarjev (struktura popustov je opisana v tabeli 3: Programi prodaje in cenovna politika). V prvem letu ne pričakujemo prihodkov iz naslova najema igrišč za druge aktivnosti.

Preglednica 5: Načrtovana prodaja za prvo leto poslovanja

Program prodaje/obdobje ⁶	Športna trgovina (v EUR)	Turnir odbojke na mivki ⁵ (v EUR)	Najem igrišč za treninge odbojke	Najem igrišč za odbojko na mivki	Skupaj v EUR
jun	0	0	0	0	
jul	0	0	0	0	
avg	0	0	0	0	
sep	270	0	184	122	
okt	325	600	216	144	
nov	420	600	216	144	
dec	380	600	216	144	
jan	255	600	216	144	
feb	310	600	216	144	
mar	390	600	216	144	
apr	650	600	216	144	
maj	0	600	184	122	
št. ur		192	1880	1252	
Skupaj v EUR brez DDV	3.000,0	4.800,0	45.120,0	30.048,0	100.300,0
Popusti*	-	-	6.768,0	585,6	7.353,6
Skupaj	3.000,0	4.800,0	38.352,0	29.462,4	75.614,4

⁵ Odšteli smo otvoritvene popuste (-20 % v mesecu septembru in oktobru 2013) ter popuste pri zakupu abonmajev (-20 % skozi vse leto za vse profesionalne ekipe).

⁶ Prikazani so le programi prodaje, ki bodo aktualni v prvem letu.

Podjetje pričakuje v prvih petih letih približno 15-odstotno letno rast prihodkov vseh prodajnih programov. V drugem letu poslovanja pričakujemo, da bodo igrišča zasedena tudi za druge aktivnosti, in sicer pričakujemo deset celodnevni najemov, igranje nogometa in badmintona po enkrat tedensko. Pričakujemo, da bomo s konstantno promocijo povečali zanimanje za nogomet na mivki v tolikšni meri, da bomo lahko enkrat na mesec organizirali turnir za to športno aktivnost. V naslednjih letih pričakujemo 15-odstotno rast prihodkov tudi od najemov igrišč za igranje nogometa, badmintona na mivki ter celodnevni najemov igrišč.

Preglednica 6: Načrt prodaje za prvih pet let poslovanja v EUR

Program prodaje/obdobje	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Najem igrišč za odbojko na mivki	29.462,4	33.881,8	38.964,0	42.860,4	47146,5
Najem igrišč za treninge odbojke	38.352,0	44.104,8	50.720,5	58.328,6	67077,9
Najem igrišč za nogomet na mivki	0,0	1.080,0	1.242,0	1.428,3	1642,5
Najem igrišč za badminton na mivki	0,0	1.080,0	1.242,0	1.428,3	1642,5
Turnir odbojke na mivki	4.800,0	5.520,0	6.348,0	7.300,2	8395,2
Turnir nogometa na mivki	0,0	3.600,0	4.140,0	4.761,0	5475,2
Najem igrišč za ostale dejavnosti	0,0	2.450,0	2.817,5	3.240,1	3726,1
Športna trgovina	3.000,0	3.450,0	3.967,5	4.562,6	5247,0
SKUPAJ V EUR	75.614,4	95.166,6	109.441,5	123.909,6	140.353,0

3.9.6 *Strateške povezave*

Naša glavna strateška povezava bo povezava s ŠC Dolgi most – našim najemodajalcem. Namen strateške povezave je zmanjševanje obratovalnih stroškov, racionalizacija poslovanja in skupno povečanje konkurenčnosti. Od sodelovanja pričakujemo:

- finančne prihranke pri oglaševanju in promocijo ter hkrati doseganje istih rezultatov. Skupne oglaševalske kampanje nam bodo omogočale daljši čas oglaševanja, zakup večjega oglasa ali pa večje popuste;
- zmanjšanje stroškov pri organizaciji turnirjev na iste termine, saj se stroški oglaševanja na spletnih portalih ter radijskih postajah ne podvajajo, poenostavljena je tudi izvedba nalog pri organizaciji turnirjev;
- skupno nabavo pri dobaviteljih, ki omogoča višje rabate pri nabavi hrane, pijače ter nabavi in tiskanju promocijskih daril za tekmovalce in ostale;
- prihranek pri zaposlitvi novega receptorja – Športni center ima glavno recepcijo, kjer bo že obstoječi zaposleni sprejemal rezervacije tudi za naša športna igrišča;
- tesno sodelovanje, ki lahko pripomore tudi pri zmanjševanju stroškov za ogrevanje in elektriko ali pa vsaj ublažitev rasti cen. Dolgoročno bi bila smiselna postavitev sončnih panelov za pridobivanje električne energije. Naše podjetje bi mogoče lahko sodelovalo pri projektu kot kreditodajalec;
- skupne izkušnje, ki nam lahko omogočijo uspešne prijave na razpise za pridobivanje evropskih sredstev, ki bi jih uporabili za razvoj podjetja in razširitev prodajnih programov (npr. postavitev plezalne stene, sončni paneli).

3.9.7 Terminski načrt

Preglednica 7: Terminski načrt aktivnosti

Aktivnosti/Tedni-meseci	Odgovorna oseba	1 T	2 T	3 T	4 T	5 T	6 T	7 T	8 T	9 T	10 T	11 T	12 T	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
Predlog za reg. podjetja	Grgić, Pirkmajer																						
Osnovanje odnosa z bankami	Grgić, Pirkmajer																						
Ustanovitev podjetja	Grgić, Pirkmajer																						
Podpis pogodbe s ŠCDM	Grgić, Pirkmajer																						
Nakup in dobava opreme za postavitvev igrišč	Grgić																						
Nakup mivke	Pirkmajer																						
Postavitev igrišča	zunanji izvajalci																						
Prevoz in namestitvev mivke	zunanji izvajalci																						
Postavitev zaščitnih mrež	zunanji izvajalci																						
Nabava pisarniške opreme	Grgić																						
Ureditev pisarniških prostorov	Pirkmajer																						
Postavitev spletne strani	Pirkmajer																						
Vnos vsebin in testiranje spletne strani	Grgić																						
Promocija	Grgić, Pirkmajer																						
osnovanje prom. kampanje s postajo Radio Center	Grgić																						
predvajanje oglasnega spota na postaji Radio Center	Radio Center																						
oblikovanje plakata in postavitvev jumbo panoja	Pirkmajer, zunanji izvajalci																						

Aktivnosti/Tedni-meseci	Odgovorna oseba	1 T	2 T	3 T	4 T	5 T	6 T	7 T	8 T	9 T	10 T	11 T	12 T	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
oblikovanje letakov, tisk in distribucija	Pirkmajer, Tiskarna Radin																						
oblikovanje elektronskih novic in nakup adreme	Pirkmajer																						
pošiljanje elektronskih novic	Grgić, Pirkmajer																						
zakup oglasnega prostora na spletnih portalih	Grgić																						
postavitev strani na socialnih omrežjih in obveščanje	Pirkmajer																						
priprava in izvedba promocijskih nagradnih iger	Grgić																						
priprava ponudbe za športna društva ter pošiljanje	Grgić																						
nakup promo majic in tiskanje	Grgić																						
organizacija otvoritvenega turnirja	Grgić, Pirkmajer																						
Nabava oblačil in dodatkov za trgovino in umestitev	Grgić																						
Otvoritev	Grgić, Pirkmajer																						

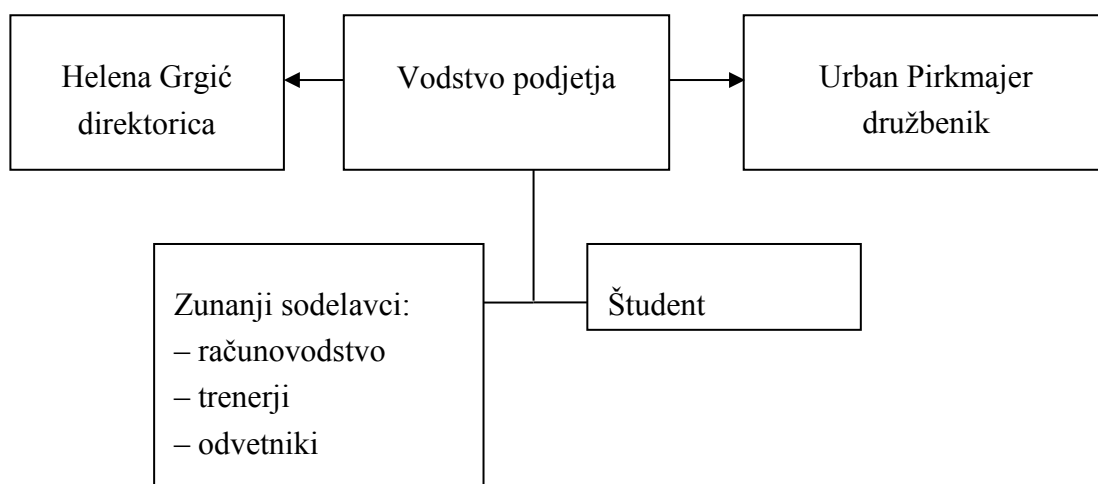
3.9.8 Organizacijska struktura

V začetni fazi bosta v podjetju redno zaposleni dve osebi. Direktorica podjetja bo Helena Grgić. Managersko ekipo bo poleg direktorice tvoril tudi družbenik Urban Pirkmajer. Za nemoteno izvajanje osnovnih poslovnih procesov bomo po potrebi najeli pomočnika preko študentskega servisa, ki bo skrbel za trgovino, urejenost igrišč in morebiti rezervacije igrišč.

V naslednjem letu bomo število zaposlenih prilagajali glede na potrebe.

Helena Grgić je po izobrazbi poslovni tehnik, z večletnimi izkušnjami na področju vodenja projektov. Projekti so bili manjšega obsega, v vrednosti do 15.000 EUR, kjer je sodelovalo med 3 in 10 ljudi. Med leti 2008 in 2012 je bila pomočnica direktorice manjšega družinskega podjetja. Njena poglobitna vloga v novonastalem podjetju bo priprava marketinških strategij ter skrb za finančno in pravno korektno vodenje podjetja. Njen fiksni strošek dela bo v zagonem letu znašal 1.750,00 EUR na mesec. Variabilni del bo izplačan v obliki nagrade kot udeležba pri dobičku, in sicer v višini 15 % od čistega dobička na mesec.

Družbenik Urban Pirkmajer, zastopnik podjetja, je po izobrazbi diplomirani organizator turizma. Kot samostojni podjetnik je zadnjih pet let deloval v storitvenem sektorju na področju spletnih in informacijskih storitev. Je strokovnjak na področju spletnega oblikovanja, razvijanja programske opreme, marketinških strategij ter socialnih omrežij. Njegovi glavni zadolžitvi bosta vodenje in realizacija spletnih in drugih projektov. Njegov strošek dela bo znašal 1.750,00 EUR na mesec in bo v zagonem letu nespremenjen. Variabilni del bo izplačan v obliki nagrade kot udeležba pri dobičku, in sicer v višini 15 % od čistega dobička na mesec.



Slika 3: Prikaz organizacijske strukture podjetja v začetni fazi

3.10 Finančni načrt

Finančne projekcije, prikazane v nadaljevanju tega dokumenta, kažejo, da bo podjetje Beach center, d. o. o., v prvem letu ustvarjalo pozitiven denarni tok. Kljub temu bo v končni bilanci prvega leta ustvarilo izgubo v višini 38.733,00 EUR. V drugem letu bo izguba manjša, in sicer 13.126,00 EUR. Od tretjega leta naprej podjetje pričakuje dobiček, s katerim bo pokrivalo izgube prejšnjih let. Tretje leto pričakujemo dobiček v višini 285,00 EUR, četrto leto 14.100,00 EUR in peto leto 29.063,00 EUR dobička.

Začetni vložek v višini 60.000,00 EUR bosta priskrbela lastnika. 7.500,00 bo namenjenih kot začetni kapital, 52.500,00 EUR pa bosta lastnika posodila podjetju kot kredit, ki se bo odplačeval 10 let.

3.10.1 Pomembne predpostavke

Podjetje je pri pripravi finančnih projekcij upoštevalo samo dve ciljni skupini (profesionalne odbojkarje na mivki in rekreativne športnike), ki ustvarjata prihodke od prodaje v približnem razmerju 60 : 40. Prodaje storitev tretji ciljni skupini, to so osnovne in srednje šole, nismo upoštevali, saj je potrebno odbojko na mivki najprej vključiti v Nacionalni program športa v Sloveniji in je zato realizacijo časovno težko opredeliti, s tem pa težko napovedati prihodke iz tega naslova.

Plače zaposlenih se prvih pet let poslovanja ne bodo spreminjale. Lastniki, ki so hkrati zaposleni v podjetju, se strinjajo, da bodo deležni nagrade, ki bo izplačana v višini 15 % od dobička za vsakega.

Pri izračunu denarnih tokov smo v vseh letih poslovanja upoštevali pričakovane dane popuste, in sicer 20 % popusta v začetku sezone (september) ter 15 % popusta pri zakupu abonmajev profesionalnih odbojkarjev. Glede na prakso pričakujemo, da bodo vse ekipe profesionalnih odbojkarjev zakupile abonmaje.

Pričakujemo, da bodo prihodki od prodaje rastli približno za 15 % letno.

3.10.2 Načrt izkaza uspeha

Preglednica 8: Izkaz uspeha za prvih pet let poslovanja

Izkaz uspeha	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prihodki skupaj	75.614	95.167	109.442	123.910	140.353
Prihodki od poslovanja	75.614	95.167	109.442	123.910	140.353
prodaja na domačih trgih	75.614	95.167	109.442	123.910	140.353
prodaja na tujih trgih	0	0	0	0	0
Prihodki od financiranja	0	0	0	0	0
Izredni prihodki	0	0	0	0	0
Odhodki skupaj	114.347	108.292	109.156	109.810	110.193
Stroški prodanega blaga	1.480	1.580	1.700	1.850	2.100
Stroški materiala	0	0	0	0	0
Nabavna vrednost prodanega blaga	1.480	1.580	1.700	1.850	2.100
Stroški proizvodnih storitev	0	0	0	0	0
Stroški bruto plač	38.500	42.000	42.000	42.000	42.000
Davki in prispevki (BOD * 0.221)	8.509	9.282	9.282	9.282	9.282
Amortizacija	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245
Drugi stroški poslovanja	63.613	53.185	53.929	54.433	54.566
oglaševanje	10.801	5.000	5.000	5.000	5.000
potni stroški	3.885	4.206	4.554	4.931	5.339
drobni inventar (žoge, zaščite itd.)	5.988	1.350	1.541	1.632	1.210
najemnine	26.500	27.500	27.500	27.500	27.500
stroški telef. in poštnin, prisp. za stavb. zemlj., drugo	1.350	1.400	1.450	1.420	1.450
računovodske, odvetniške in podobne storitve	6.792	6.792	6.850	6.850	6.950

Izkaz uspeha	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
drugo (nepredvideni stroški)	8.297	6.937	7.034	7.100	7.117
Odhodki financiranja	0	0	0	0	0
Izredni odhodki (tudi za poravnavo izgube prej. let)	0	0	0	0	0
Dobiček pred obdavčenjem	-38.733	-13.126	285	14.100	30.160
Davek od dobička	0	0	0	0	1.097
Čisti dobiček	-38.733	-13.126	285	14.100	29.063

3.10.3 Načrt bilance stanja

Preglednica 9: Bilanca stanja

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Sredstva	33.328	21.710	24.837	16.352	33.020
Stalna sredstva	8.980	6.735	4.490	2.245	0
Neopred. dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0
patenti, licence, blag. znamke	0	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	8.980	6.735	4.490	2.245	0
zemljišča	0	0	0	0	0
zgradbe	0	0	0	0	0
oprema	8.980	6.735	4.490	2.245	0
drugo	0	0	0	0	0
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
delnice in deleži	0	0	0	0	0
dana posojila	0	0	0	0	0
dani depoziti	0	0	0	0	0
Popravek kapitala	0	0	0	0	0
GIBLJIVA SREDSTVA	24.348	14.975	20.347	14.107	33.020
Zaloge	0	0	0	0	0
Dolgoročne terjatve	0	0	0	0	0
Kratkoročne terjatve	0	0	0	0	0
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Denarna sredstva –TRR	24.348	14.975	20.347	14.107	33.020
Drobni inventar	0	0	0	0	0
Obveznosti do virov sredstev	74.438	54.838	50.136	76.865	142.674
Kapital	-31.233	-44.359	-44.074	-12.240	56.431

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Osnovni kapital	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Rezerve	0	0	0	0	2.906
Preneseni dobiček ali izguba prejšnjih let	0	-38.733	-51.859	-33.840	19.740
Revalorizacijski popravek kapitala	0	0	0	0	0
Neraz. dobič. ali izguba poslovnega leta	-38.733	-13.126	285	14.100	29.063
Obveznosti	105.671	99.197	94.210	89.105	83.465
Dolgoročne rezervacije	0	0	0	0	0
Dolgoročne obvez. iz financir. in posl.	0	0	0	0	0
Najeti krediti in posojila	0	0	0	0	0
Kratkoročne obvez. iz financir.	47.250	42.000	36.750	31.500	26.250
Najeta posojila	47.250	42.000	36.750	31.500	26.250
Kratkoročne obvez. iz poslov.	52.433	55.847	55.919	55.973	56.005
Obveznosti do dobaviteljev	5.424	4.564	4.636	4.690	4.722
Obveznosti do delavcev in države	47.009	51.283	51.283	51.283	51.283
Pasivne časovne razmejitve –izvenbilančne postavke	5.988	1.350	1.541	1.632	1.210

3.10.4 Načrt izkaza denarnih tokov

Preglednica 10: Izkaz denarnih tokov po mesecih za prvo poslovno leto

Prejemki od .../mesec	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Vplačila kapitala	7.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodaje	0	0	0	6.096	8.462	8.462	8.462	8.462	8.462	8.462	8.462	7.282
Najetih posojil	52.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trgovine	0	0	390	270	325	420	380	255	310	390	650	0
Drugi prejemki	0	0	0	0	600	600	600	600	600	600	600	0
Prejemki skupaj	60.000	0	0	6.375	9.397	9.493	9.454	9.318	9.374	9.455	9.716	7.282
Izdatki za ...												
Najem[1]	0	1.000	1.000	2.500	2.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.500	2.000
Izdatki za ...												
Plačila dobaviteljem	0	6.820	3.698	780	1.230	655	1.520	700	2.320	1.920	359	200
Posojila in krediti	0	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438
Bruto plače	0	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Davke in prispevke	0	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774
Drugi str. poslovanja	0	4.229	4.167	2.567	568	567	567	567	2.067	567	567	567
Izdatki skupaj	0	16.760	13.576	10.558	9.008	8.933	9.798	8.978	12.098	10.198	8.137	7.478
Prejemki – izdatki (neto prejemki)	60.000	-16.760	-13.576	-4.183	390	561	-343	341	-2.723	-742	1.580	-196
Prenos got. salda	0	60.000	43.240	29.665	25.482	25.872	26.433	26.089	26.430	23.707	22.964	24.544
Gotovinski saldo	60.000	43.240	29.665	25.482	25.872	26.433	26.089	26.430	23.707	22.964	24.544	24.348

3.10.5 Poslovni in finančni kazalniki

Preglednica 11: Poslovni in finančni kazalniki

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prihodki	75.614	95.167	109.442	123.910	140.353
Odhodki	114.347	108.292	109.156	109.810	110.193
Dobiček	-38.733	-13.126	285	14.100	30.160
Dobiček po obdavčitvi	-38.733	-13.126	285	14.100	29.063

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Delež kapitala v financiranju	-41,96 %	-80,89 %	-87,91 %	-15,92 %	40,34 %
Čista donosnost kapitala	124,01 %	29,59 %	-0,65 %	-115,19 %	51,50 %
Likvidnost	0,24	0,15	0,22	0,16	0,40
Ekonomičnost	0,66	0,88	1,00	1,13	1,27
Dobičkonosnost prihodkov	-51,22 %	-13,79 %	0,26 %	11,38 %	20,71 %

3.11 Analiza tveganja

3.11.1 Tveganje: podražitev energentov

Eno izmed večjih finančnih tveganj bi lahko bila občutna podražitev energentov (elektrika, plin), kar bi posledično povečalo stroške najemnine dvorane. Ukrep za ublažitev morebitne težave bi bile finančne rezerve, s katerimi bi se ta razlika kratkoročno pokrivala. Če bi se lastniki dvorane odločili za uvedbo oz. postavitev alternativnih oblik pridobivanja energije, kot so sončni paneli na strešnih površinah dvorane, bi naše podjetje lahko sodelovalo kot kreditodajalec ali pa kot pomoč pri pridobivanju sredstev iz evropskih skladov. Dolgoročna alternativa pa bi lahko bila tudi selitev na drugo – bolj ugodno lokacijo. Ena izmed rešitev je tudi najemna pogodba s fiksno najemnino, ki vključuje stroške vseh energentov.

3.11.2 Tveganje: zmanjševanje kupne moči potrošnikov

Glede na trenutno stanje slovenskega in tudi evropskega gospodarstva ter napovedi za prihodnost se pričakuje poglobljanje recesije, kar ima velikokrat za posledico zmanjšanje kupne moči potrošnikov. Potrošniki se ne bodo povsem odpovedali rekreativnim športnim aktivnostim. Nekateri bodo plačljive aktivnosti zamenjali za brezplačne (sprehodi v naravi ipd.), spet drugi pa bodo zmanjšali število plačljivih rekreacij ali pa poiskali ugodnejše možnosti rekreacije. Če bomo opazili upad števila uporabnikov naših igrišč iz zgoraj opisanega tveganja, bomo ustrezno prilagodili politiko cen, ponudili drugačne ugodnosti ter vložili še več energije in sredstev v oglaševanje, da privabimo tudi druge potencialne ciljne skupine.

3.11.3 Tveganje: premajhne kapacitete glede na povpraševanje

Uspešne oglaševalske akcije povečujejo prepoznavnost podjetja oz. storitve ter s tem tudi povpraševanje. Ker ima naše podjetje samo dve razpoložljivi igrišči, lahko pride do prezasedenosti kapacitet. V tem primeru bomo poskusili razširiti kapacitete v obstoječi dvorani, v kolikor to ne bo možno, pa bomo enako infrastrukturo postavili na drugi lokaciji.

3.11.4 Tveganje: spor z lastniki športnega centra (najemodajalci)

Pomembno tveganje predstavljajo spori z lastniki oz. najemodajalci športnega centra, enostransko spreminjanje pogojev poslovanja ter nedržanje dogovorov. V izogib nesporazumom bomo v začetni fazi določili natančne pogoje sodelovanja, pravic in obveznosti obeh strani ter tudi sankcije. Spore bomo poskušali reševati po mirni poti in izvensodno. V nasprotnem primeru bomo najeli odvetniške storitve. V skrajnem primeru pa je možna alternativa tudi selitev našega podjetja na drugo lokacijo.

3.11.5 Tveganje: pojav konkurence

Pojav konkurence v osrednjeslovenski regiji predstavlja za nas veliko tveganje, saj postavitve takšne infrastrukture ne predstavlja velikih finančnih sredstev. Ocenjujemo, da bo naše podjetje v prvih dveh letih občutno pridobilo na prepoznavnosti in se bomo morebitnim konkurentom lahko zoperstavili.

Še večje tveganje predstavlja konkurenčno podjetje z večjimi kapacitetami (šest ali več igrišč za igranje odbojke). Takšna konkurenca lahko našemu podjetju odvzame precejšnji del tržnega deleža, saj lahko ponuja ugodnejši najem igrišč in tudi več aktivnosti. V izogib temu tveganju bomo redno spremljali dogajanje na trgu in ponudili tudi partnersko sodelovanje, če bomo pravočasno izvedeli za načrte konkurence. Ena izmed možnosti bi bila tudi selitev dejavnosti v drugo regijo, na primer štajersko.

4 SKLEP

Vsaka organizacija ima svoj cilj oziroma smisel svojega obstoja. Med prvimi cilji je nedvomno preživetje na trgu. Podjetja se pogosto ustanavljajo na osnovi podjetniške ideje, ki pa jo je pred pričetkom uresničevanja treba preveriti s tržnega vidika (povpraševanje, konkurenca) ter finančnega vidika (ekonomičnost). Zato je poslovni načrt zelo pomemben dokument v fazi ustanavljanja podjetja, saj bo podjetniku pomagal uresničiti njegov primarni cilj.

Namen te projektne naloge je bil pripraviti poslovni načrt, s katerim bi ugotovili smiselnost ustanovitve podjetja in ekonomično upravičenost investicije. Priložnost smo videli predvsem v dejstvu, da storitve – možnost igranja odbojke na mivki v zimskem času – pri nas še ni, povpraševanje po tej storitvi pa obstaja. V poslovnem načrtu smo uporabili dejanske podatke in realne predpostavke.

Poslovni izkazi tega poslovnega načrta so pokazali, da bo podjetje v prvih dveh letih ustvarjalo izgubo. Od tretjega leta dalje pa bo ustvarjalo dobiček. Izračuni so bili narejeni na osnovi raziskav trga, kjer smo ugotavljali tržni delež in predvidevali obseg prodaje le pri dveh ciljnih skupinah, to sta profesionalni igralci odbojke na mivki in rekreativni športniki. Tretja velika ciljna skupina so otroci in mladostniki iz osnovnih in srednjih šol, ki jih želimo vključiti v naše programe odbojke na mivki. Pričakujemo, da bi vključitev odbojke na mivki v redni šolski pouk osnovnošolcev in srednješolcev za naše podjetje pomenilo približno med 20 in 30 % večje prihodke od prodaje.

Različne raziskave in podatki so pokazali, da je panoga športne rekreacije v porastu in da gospodinjstva zanjo namenjajo vedno več izdatkov, saj je tesno povezana z vrednoto večine prebivalcev, tj. zdravjem. Dokler bo prebivalcem skrb za zdravje prioriteta, bo povpraševanje po športni rekreaciji rastlo. Naše podjetje mora to zavedanje spretno vključiti v svoje marketinške strategije, če želi doseči ali preseči pričakovane prihodke.

Strateška povezava s ŠC Dolgi most predstavlja za naše podjetje pomembno konkurenčno prednost z vidika racionalizacije stroškov poslovanja ter izmenjave intelektualnih in drugih sredstev. Vendar menimo, da lahko ta prednost predstavlja tudi tveganje v primeru nesporazumov, nedržanja dogovorov in podobnega. Oboji bomo morali že v začetni fazi poslovanja jasno in natančno opredeliti cilje partnerstva, s katerimi lahko preprečimo morebitne nesporazume v prihodnosti.

Kljub ustvarjanju izgube v začetnih letih poslovanja menimo, da je investicija v podjetje ekonomsko upravičena, saj tržišče ponuja še veliko priložnosti za rast. Hkrati pa ima podjetje dobro managersko ekipo, za katero verjamemo, da bo ta potencial znala izkoristiti.

LITERATURA IN VIRI

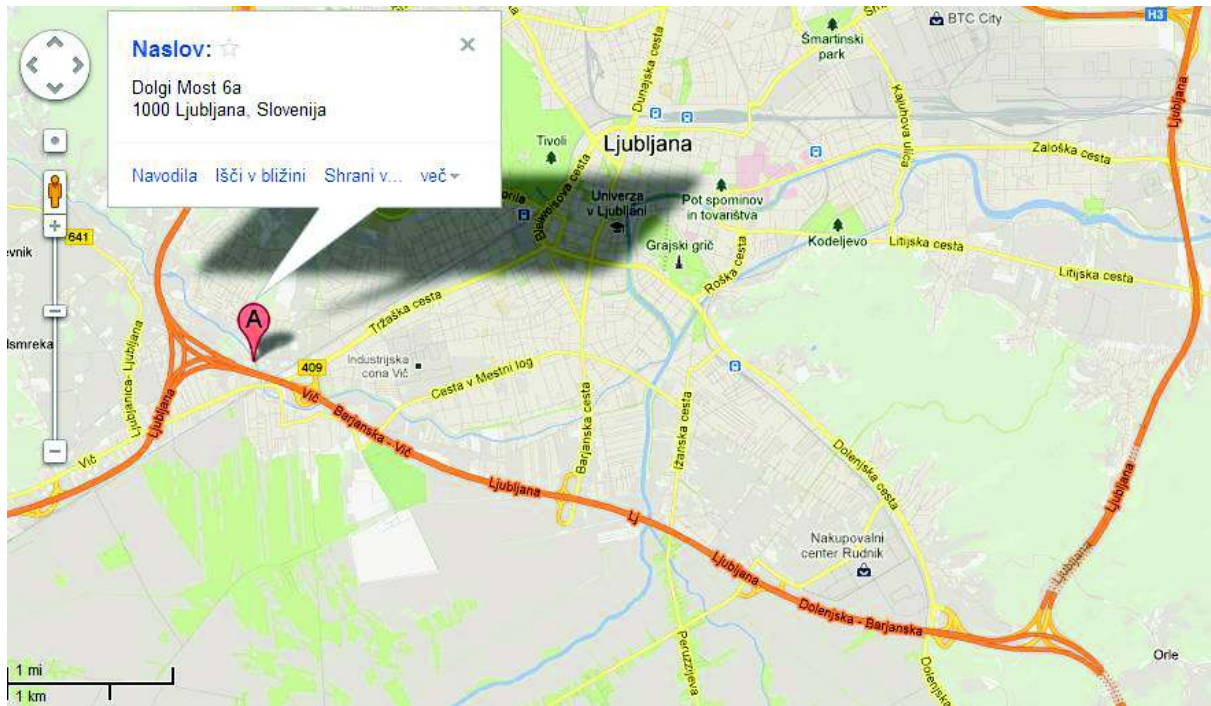
- Berginc, Jordan. 1994. Razvijanje podjetniških idej. V *Zbornik gradiv za tridnevni program usposabljanja podjetnikov*, ur. Jordan Berginc. Ljubljana: Gea College.
- Bon, Marta, Marko Kolenc, Borut Peršolja in Gregor Tomc. 2008. *Strategija razvoja športa v Mestni občini Ljubljana od 2008 do 2012*. Ljubljana: Mestna občina Ljubljana.
- Directorate General Education and Culture. 2010. *Eurobarometer Survey on Sport and Physical Activity*. Belgija: TNS Opinion & Social.
- European Commission. 2006. *The Economic Impact of Sport, Consoltation conference with the European sport movement on the role of sport in Europe*. [Http://ec.europa.eu/sport/library/doc/b1/doc312_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/doc/b1/doc312_en.pdf) (1. 3. 2013).
- European Commission. 2007. *Commission Staff Working Document – The EU and Sport: Background and Context – Accompanying document to the White Paper on Sport*. [Http://ec.europa.eu/sport/white-paper/staff-working-document_en.htm](http://ec.europa.eu/sport/white-paper/staff-working-document_en.htm) (10. 3. 2013).
- Fatur, Eva. 2004. *Vloga managerjev v športu in prihodnost managementa v športu na svetovnem trgu*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Glas, Miroslav. 1999. *Moj poslovni načrt: Kako pripravim poslovni načrt za uspešen posel?* Pospeševalni center za malo gospodarstvo. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. 2010. *Poročilo Inštituta za varovanje zdravja RS. Svetovni dan gibanja*. [Http://www.zzv-mb.si/images/svetovni-dan-gibanja/dejavnosti-svetovni-dan-gibanja.pdf](http://www.zzv-mb.si/images/svetovni-dan-gibanja/dejavnosti-svetovni-dan-gibanja.pdf) (1. 3. 2013).
- Jurak, Gregor, Edvard Kolar, Marjeta Kovač in Jakob Bednarik. 2012. *Management športnih objektov. Od zamisli do uporabe*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Levovnik, Marko. 2009. *Sociologija športa, seminarske (teoretske) vaje*. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Poslovni imenik Bizi.si. B. I. Vstopna stran. [Http://bizi.si](http://bizi.si). (14.4.2013).
- Retar, Iztok. 2011. *Športni management*. Koper: Inštitut za inovacije v športu.
- Richbell, Suzanne, Doug Watts in Perry Wardle. 2006. *Owner-managers and Business Planning in the Small Firm*. [Http://isb.sagepub.com/content/24/5/496.short](http://isb.sagepub.com/content/24/5/496.short). (8.4.2011)
- Longley, Robert. 2010. *Why Small Businesses Fail: SBA says 50 % fail during first year.*: [Http://usgovinfo.about.com/od/smallbusiness/a/whybusfail.htm](http://usgovinfo.about.com/od/smallbusiness/a/whybusfail.htm) (19. 6. 2012).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Demografija podjetij, podrobni podatki, Slovenija, 2010 - končni podatki*. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5072](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5072) (16. 10. 2012).
- Športna zveza Ljubljane. 2013. *Urniki zasedenosti športnih površin za leto 2013*. Ljubljana: Športna zveza Ljubljane.
- Šugman, Rajko, Bojan Jošt in Bojan Leskovšek. 1999. *Vzorčna analiza števila in strukture članstva osnovnih športnih organizacij po posameznih športnih panogah v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2012. *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016*.
[Http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf) (2. 2. 2013).
- Vocasport Project. 2004. *Vocational Education and Training related to Sports in Europe: Situation, Trends and Perspectives*.
[Http://www.eose.org/ktmlpro/files/uploads/Final%20Report%20English%20Version.pdf](http://www.eose.org/ktmlpro/files/uploads/Final%20Report%20English%20Version.pdf) (2. 3. 2013).
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. *Stopnja registrirane brezposelnosti po območnih službah, 2008–2013*.
[Http://www.ess.gov.si/_files/4752/stopnje_reg_%20BP_OS_2008_2013.xls](http://www.ess.gov.si/_files/4752/stopnje_reg_%20BP_OS_2008_2013.xls) (1. 6. 2013).
- Westerbeek, Hans in Aaron Smith. 2003. *Sport Business in the Global Marketplace*. London: Palgrave Macmillan.

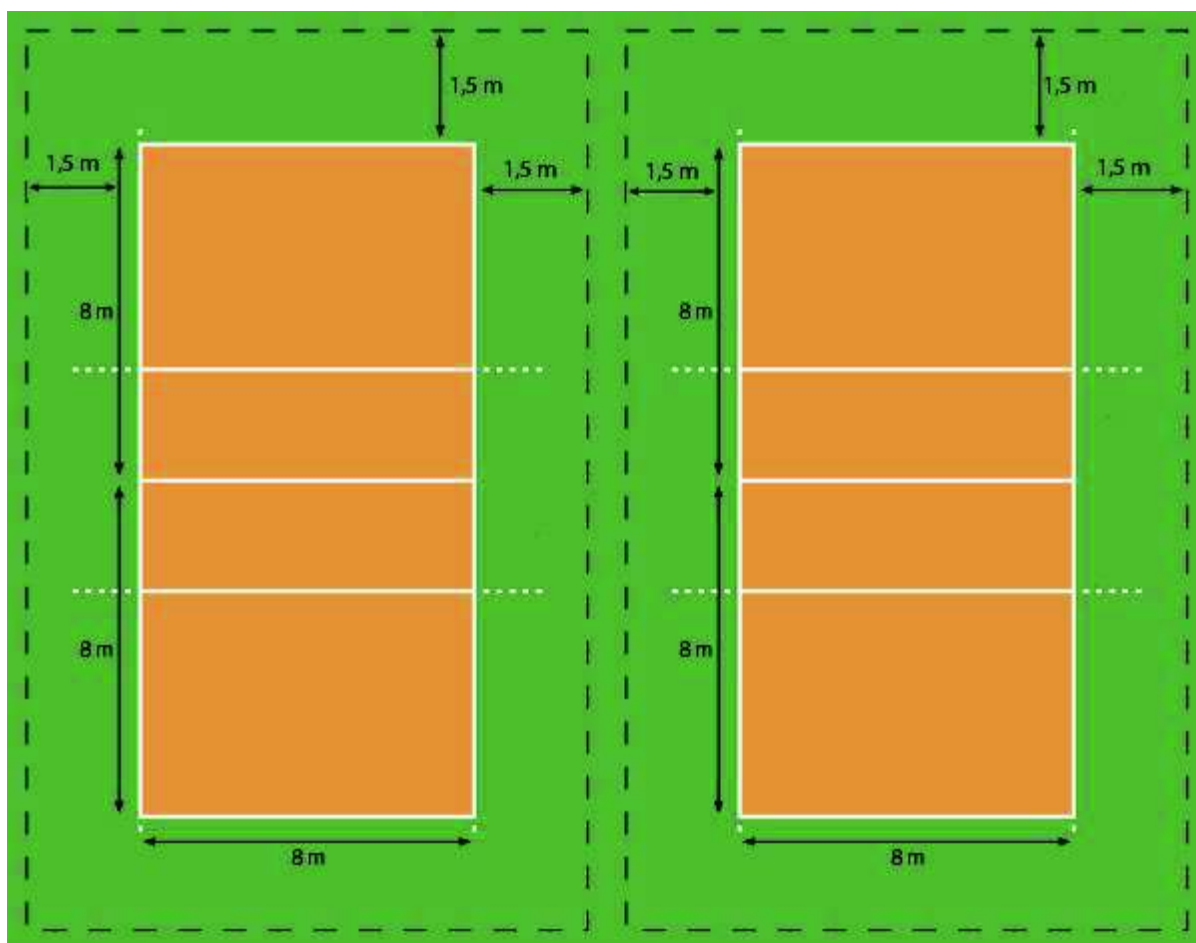
PRILOGE

- Priloga 1 Lokacija podjetja Beach center, d. o. o.
- Priloga 2 Izris igrišča
- Priloga 3 Raziskava športno-rekreativnih navad različnih ciljnih skupin v Sloveniji, 2011 (spletna anketa)

Lokacija podjetja Beach center, d. o. o.



Izris igrišč



**Raziskava športno-rekreativnih navad različnih ciljnih skupin v Sloveniji,
2011 (spletna anketa)**

1. Ali se ukvarjate s športom – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo, koliko anketiranih se ukvarja s športnimi aktivnostmi.
2. Kako pogosto se ukvarjate s športnimi aktivnostmi – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo, kolikokrat na teden/mesec se anketirani ukvarjajo s športom.
3. S katerimi športnimi aktivnostmi se ukvarjate – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo, s katerimi športnimi dejavnostmi se anketirani najraje ukvarjajo, ter tako ocenili priljubljenost odbojke kot športne dejavnosti.
4. S kakšno obliko rekreacije oz. športno aktivnostjo se najpogosteje ukvarjate v zimskem času – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo priljubljenost športnih aktivnosti v zimskem času. Prav tako bomo lahko ocenili priljubljenost športnih aktivnosti v zaprtem prostoru v primerjavi z naravo.
5. Ali ste zadovoljni s ponudbo organizirane športne rekreacije v zimskem času – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo, ali si anketiranci želijo novih oblik športnih aktivnosti v zimskem času oz. potencial nove oblike športne aktivnosti.
6. Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za organizirano športno dejavnost, kot so na primer dvoranska odbojka, odbojka na mivki, badminton, nogomet, aerobika – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo, koliko denarja so anketirani pripravljeni odšteti za enkratno organizirano vadbo, kar bomo kasneje upoštevali pri finančnih projekcijah.
7. Ali v poletnem času igrate odbojko na mivki – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo število anketiranih, ki se ukvarjajo s tovrstno športno aktivnostjo, in tako približno ocenili velikost potencialnega trga.
8. Kolikokrat igrate odbojko na mivki v poletnem času – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo pogostost ukvarjanja s to športno aktivnostjo.
9. Ali bi igrali odbojko na mivki tudi v zimskem času, če bi imeli to možnost – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo, ali bi bila nova oblika športne aktivnosti zanimiva za anketirance.

Demografski podatki

10. Spol – nominalna spremenljivka: glede na spol bomo ugotovili, katera skupina je bolj športno aktivna ter za katero vrsto športne aktivnosti je najbolj zainteresirana.

Priloga 3

11. Starost – razmernostna spremenljivka; ocenili bomo starostne skupine, ki so najbolj športno aktivne ter najbolj zainteresirane za določene športne aktivnosti.

12. Kraj bivanja – nominalna spremenljivka: ugotovili bomo, na katerem geografskem območju so anketirani najbolj športno aktivni.