

2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

MARTINA PANGOS

MARTINA PANGOS

KOPER, 2017



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

INOVATIVNI POSLOVNI MODEL ZDRUŽITVE ŠPORTA IN  
UPORABE SOCIALNIH OMREŽIJ

Martina Pangos

Koper, 2017

Mentor: prof. dr. Mitja Ruzzier



## POVZETEK

Boj za obstanek in ostra konkurenca sta stalnici pri poslovanju podjetij. Z jasnim poslovnim modelom je lažje nadomestiti stari način poslovanja, vendar ga je najprej treba izčistiti, saj poslovni model po najpreprostejši definiciji pomeni, kako podjetje ustvarja, zajema in posreduje vrednost. Socialna omrežja so odličen kanal za trženjsko komuniciranje, saj ponujajo veliko možnosti za povezovanje z uporabniki. To se nanaša predvsem na vrednost za uporabnika, ravnanje z uporabniki, ključne vire in ključne dejavnosti – to so elementi poslovnega modela Canvas, ki je služil tudi za opredelitev poslovnega modela izbranega primera skupinskih vadb. Analiza dejanskega stanja, proučitev problema vključitve socialnih omrežij v trženje športnih panog in ponujene rešitve na testnem primeru skupinskih vadb v pričujočem delu so lahko v pomoč podjetnikom pri izboljšanju poslovanja.

*Ključne besede:* inoviranje, poslovni model, Canvas, socialna omrežja, skupinska vadba, uporabniki.

## SUMMARY

The battle for survival and fierce competition are regular features of companies' businesses. It's easier to replace the old way of doing business with a clear business model; however, it requires cleaning first, because the business model in its most simple definition means how the company creates value. Social networks are a great channel for marketing communications because they offer lots of opportunities to connect with users. This concerns in particular the elements significant for the user, management of users, key resources and key activities – these are elements of the Business Model Canvas, which also served to define the business model of the chosen example of group exercise sessions. By analyzing the actual situation, examining the problem of integration of social networks in sports marketing, and by offering solutions in the test example of group exercise sessions, the thesis can help entrepreneurs improve their business.

*Key words:* innovation, business model, Canvas, social networks, group exercise, users.

UDK: 004.738.5:796(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Mitji Ruzzierju za nesebično pomoč, ažurno in hitro odzivnost, uspešno vodenje ter koristne in strokovne nasvete pri nastajanju magistrske naloge.

Zahvaljujem se tudi svoji mami, hčerki Niki za razumevanje in potrpežljivost ter prijateljici Oliveri Manojlović, ki so mi ves čas študija stali ob strani.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in področja raziskave .....	2
1.2	Namen, cilji in hipoteze .....	3
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave.....	3
<b>2</b>	<b>Rekreativni šport in skupinske vadbe.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Trženje v rekreativnem športu .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Informacijsko-komunikacijska tehnologija in socialna omrežja.....</b>	<b>10</b>
4.1	Informacijsko-komunikacijska tehnologija .....	10
4.1.1	Razmerje med uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije in inovacijami.....	12
4.1.2	Razmerje med uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije in poslovno uspešnostjo .....	13
4.2	Socialna omrežja.....	14
4.3	Vrste in namen socialnih omrežij.....	17
4.4	Pomen socialnih omrežij in informacijsko-komunikacijske tehnologije pri trženju rekreativnega športa.....	19
<b>5</b>	<b>Poslovni modeli organizacij.....</b>	<b>20</b>
5.1	Opredelitve poslovnega modela .....	20
5.2	Razvoj poslovnih modelov .....	22
5.3	Vrste poslovnih modelov .....	23
5.4	Gradniki poslovnega modela Canvas .....	25
5.4.1	Uporabniki .....	27
5.4.2	Vrednost za uporabnika.....	27
5.4.3	Distribucijski kanali .....	29
5.4.4	Razmerje z uporabniki .....	29
5.4.5	Ključni viri .....	30
5.4.6	Ključne dejavnosti .....	31
5.4.7	Ključni partnerji .....	31
5.4.8	Stroškovni tok .....	32
5.4.9	Prihodkovni tok.....	32
5.5	Alternativne razčlenitve poslovnih modelov .....	33
5.6	Inoviranje poslovnih modelov .....	33
5.7	Primeri inovativnih poslovnih modelov ustvarjanja vrednosti.....	35
5.7.1	Nespresso .....	35

5.7.2	Lego .....	36
5.7.3	Amazon .....	38
<b>6</b>	<b>Metodologija .....</b>	<b>39</b>
6.1	Raziskovalni okvir in hipoteze .....	39
6.2	Vzorčenje in zbiranje podatkov .....	40
6.3	Uporabljene raziskovalne metode.....	41
<b>7</b>	<b>Rezultati raziskave .....</b>	<b>42</b>
7.1	Značilnosti vzorca.....	42
7.2	Rezultati testiranja hipotez .....	43
7.2.1	Uporaba socialnih omrežij in obseg udeležencev .....	43
7.2.2	Inovativni poslovni model za uporabnike skupinske vadbe z vključitvijo socialnih omrežij.....	45
7.2.3	Pripravljenost plačil za individualno ali skupinsko vadbo .....	48
<b>8</b>	<b>Klasični in priporočen inovativni poslovni model skupinskih vadb po modelu Canvas .....</b>	<b>50</b>
8.1	Klasični poslovni model skupinskih vadb po Canvasu .....	50
8.1.1	Uporabniki .....	50
8.1.2	Vrednost za uporabnika.....	50
8.1.3	Distribucijski kanali .....	50
8.1.4	Razmerje z uporabniki .....	51
8.1.5	Ključni viri .....	51
8.1.6	Ključne dejavnosti .....	51
8.1.7	Ključni partnerji .....	51
8.1.8	Stroškovni tok .....	51
8.1.9	Prihodkovni tok.....	52
8.2	Priporočen inovativni poslovni model skupinske vadbe po Canvasu .....	52
8.2.1	Uporabniki .....	52
8.2.2	Vrednost za uporabnika.....	52
8.2.3	Distribucijski kanali .....	53
8.2.4	Razmerje z uporabniki .....	53
8.2.5	Ključni viri .....	54
8.2.6	Ključne dejavnosti .....	54
8.2.7	Ključni partnerji .....	54
8.2.8	Stroškovni tok .....	54
8.2.9	Prihodkovni tok.....	55

<b>9</b>	<b>Sklepne ugotovitve .....</b>	<b>56</b>
9.1	Povzetek ključnih ugotovitev .....	56
9.2	Priporočilo stroki .....	57
9.3	Možnost nadaljnjega raziskovanja.....	58
	<b>Literatura.....</b>	<b>59</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>69</b>

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Definicije poslovnega modela .....	21
Preglednica 2: Število pojavitev termina »poslovni model« v znanstvenih publikacijah.....	23
Preglednica 3: Demografske značilnosti vzorca .....	42
Preglednica 4: Obiskanost vadbe .....	43
Preglednica 5: Vrsta vadbe, ki jo vprašani obiskujejo .....	43
Preglednica 6: Prepričanja za odločitev za skupinsko vadbo.....	44
Preglednica 7: Čas, ki ga uporabniki dnevno preživijo na socialnih omrežjih .....	44
Preglednica 8: Pogostost obiskov skupinske vadbe .....	44
Preglednica 9: Kdaj se za skupinsko vadbo ne bi odločili .....	46
Preglednica 10: Pomembni dejavniki pri skupinski vadbi.....	46
Preglednica 11: Rezultati Kullbackovega testa.....	47
Preglednica 12: Rezultati korelacijske analize.....	47
Preglednica 13: T-test za dva odvisna vzorca: pripravljenost za plačilo vadbe.....	49

## SLIKE

Slika 1: Komponente poslovnega modela .....	24
Slika 2: Segmenti poslovnega modela Canvas .....	26
Slika 3: Vrste kapitala.....	30
Slika 4: Gradniki klasičnega poslovnega modela po Canvasu .....	52
Slika 5: Gradniki priporočenega inovativnega poslovnega modela po Canvasu .....	55

## KRAJŠAVE

B2B	angl. <i>business to business</i> , poslovanje med podjetji
B2C	angl. <i>business to customers</i> , poslovanje podjetja s potrošniki
BMD	angl. <i>business model design</i> , zasnova izvirnega poslovnega modela
BMI	angl. <i>business model innovation</i> , inoviranje poslovnega modela
BMR	angl. <i>business model reconfiguration</i> , preoblikovanje poslovnega modela
C2C	angl. <i>customers to customers</i> , poslovanje med potrošniki
EUR	evro
IKT	informacijsko-komunikacijska tehnologija
IT	informacijska tehnologija
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
SWOT	angl. <i>strenghts, weaknesses, opportunities, threats</i> , prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti
TNZ	vadba za učvrstitev trebuha, nog in zadnjice
ZDA	Združene države Amerike
ZJN	Zakon o javnem naročanju
Y2K	angl. <i>year 2000</i> , leto 2000 oziroma hrošč tisočletja



# 1 UVOD

Zdrav življenjski slog postaja za sodobnega človeka vse bolj pomemben. Tu mislimo na človeka, ki se dnevno srečuje z izzivi v poslovnem življenju, skrbi za svojo družino, prijatelje in za vsakodnevna domača opravila. Vse to je lahko za posameznika zelo stresno in obremenjujoče. Zato je dobro, da poskrbi tudi za psihofizično zdravje. Tu ima šport najpomembnejšo vlogo, kar svetujejo tudi strokovnjaki. Kenney, Wilmore in Costill (2015, 9) ter Schindly (2015) navajajo, da je vadba protistresna terapija. Športnih ponudnikov je v globalnem okolju ogromno. Tudi v Sloveniji je mnogo podjetij, ki se na kakršenkoli način ukvarjajo s športno dejavnostjo (SKD R93.1); v letu 2014 jih je bilo kar 7045 (SURS 2016). Med športne dejavnosti sodijo: obratovanje športnih objektov, dejavnost športnih klubov, obratovanje fitnes objektov in druge športne dejavnosti. Izbira vadbe danes ne predstavlja težav, ker je ponudba različnih vrst vadbe ogromna. V Sloveniji je bilo leta 2014 kar 89 fitnes objektov (SKD R93.13), ki ponujajo telesno vadbo (SURS 2016).

V sodobnem potrošniškem življenju pridobivajo socialna omrežja pomembno vlogo na vseh življenjskih ravneh, in tako je tudi v športu. Od pojava prvih socialnih omrežij (Myspace na primer leta 2003) je leta 2008 postal Facebook vodilno socialno omrežje na svetu (Tomše 2014, 14). Tomše (prav tam, 43) navaja, da so socialna omrežja odličen kanal za trženjsko komuniciranje, saj ponujajo veliko možnosti za povezovanje z uporabniki prek aplikacij za deljenje vsebin, skupin in strani oboževalcev. Zato ne preseneča, da je največja ponudba vadbe ravno na socialnih omrežjih; tam je tudi največja ciljna skupina, vendar morajo biti oglasi in program vadbe izvirni, da so opaženi.

Oglaševanje zajema veliko strategij, kako prepričati stranko v (ponovni) nakup storitve ali izdelka. Wakefield (2007, 1) razlikuje med trženjem športa in trženjem drugih izdelkov ali storitev, saj je s trženjem športa bolj opredeljen odnos med prodajalcem in stranko. Eden izmed načinov trženja je tudi prek socialnega omrežja Facebook.

S spremembami potrošnikovih navad se mora spreminjati tudi poslovni model ponudnikov. Zhang, Williams in Polychronakis (2012) navajajo, da je poslovni model ključnega pomena pri analizi vsakega poslovanja, saj predstavlja nabor meril uspešnosti, ki pokažejo pravo pot do cilja. Predvsem je poslovni model ključen med podjetji, ki uporabljajo elektronsko poslovanje (e-poslovanje) po modelih B2C ali C2C<sup>1</sup> (Zhang, Williams in Polychronakis 2012, 84). Obravnave sprememb poslovnih modelov ponudnikov rekreativnih športov, ki vključujejo socialna omrežja v večino svojih gradnikov, v literaturi še nismo zasledili, zato smo se odločili, da bomo to področje proučili v okviru magistrske naloge. Tema je pomembna

---

<sup>1</sup> B2Cm angl. *business to business*, poslovanje med podjetji; C2C, angl. *customers to customers*, poslovanje med potrošniki.

tudi z vidika vse pogostejšega pojava podjetništva med športnimi vaditelji in ljudmi, ki svoje poslovne priložnosti vidijo v tej panogi.

## **1.1 Opredelitev problema in področja raziskave**

Koncept poslovnega modela je inherentno povezan z vsako organizacijo. Poslovni model pojasnjuje način ustvarjanja vrednosti za kupca, način dostave vrednosti kupcu in način ustvarjanja dobička organizacije (Teece 2010). S tem se strinja tudi Chesbrough (2007), ki piše o tem, da ima vsako podjetje svoj poslovni model ne glede na to, ali je artikuliran ali ne. Poslovni model je torej primeren za vse sektorje in vse vrste podjetij, le izbrati je treba pravega.

Osterwalder in Pigneur (2010, 17) sta odlično zapisala nekaj načel in korakov o tem, kako opisati, vizualizirati, presoditi in po potrebi spremeniti poslovni model, da bo deloval. Pomen poslovnega modela je v primerjavi z verigo vrednosti ključen pri zunanem izvajanju in elektronskem poslovanju, saj pomaga razkriti vprašanja, kot sta: Kaj uporabniki želijo? Kako jim to uresničimo oziroma ponudimo?

Po določitvi ustreznega poslovnega modela sledi oblikovanje strategije in procesa izvajanja modela, to pa je osnova za snovanje podjetja. Tukaj se po našem mnenju pravo podjetništvo šele prične. Ko se torej odločimo postati podjetnik in se osamosvojiti, spremenimo lasten življenjski slog (Ruzzier idr. 2008, 33–34). Podjetništvo je zato identično zdravemu življenjskemu slogu. Čez noč se odločimo, da ne bomo več trpeli, ter pričnemo z zdravim načinom prehranjevanja in gibanjem.

V preteklosti so bili skupinski športi in vadbe drugačni, saj ni bilo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), interneta in socialnih omrežij, kot jih poznamo danes. Od vzpostavitve interneta v Sloveniji leta 1991 (Jerman Blažič 2011, 40) je število njegovih uporabnikov iz leta v leto naraščalo. Podatki raziskave Merjenje obiskanosti spletne strani (MOSS) kažejo, da je leta 2015 internet uporabljalo že več kot 89 % Slovencev med 15. in 69. letom starosti in da je slovenske spletne strani uporabljalo več kot 1.400.000 uporabnikov (MOSS 2015).

Ljudje so se včasih udeleževali skupinske vadbe, če so na primer zanjo izvedeli od znanca ali so videli letak v nabiralniku ali na vratih športne dvorane. Danes ljudje drugače komunicirajo, so bolj povezani, lažje posredujejo ali prejmejo povratno informacijo. Vaditelj lahko dobi povratno informacijo tudi prek socialnih omrežij, na primer Facebooka, ali na spletnem forumu. Razvoj IKT in socialnih omrežij tako omogoča udeležencem vadbe, da podajo svoje mnenje o vadbi anonimno oziroma pod drugim imenom. Inštruktorju vadbe ni treba vedeti, kdo je tisti, ki mu kaj ni všeč, pomembna pa mu je informacija, da na primer njegova vadba ni dobro izvedena. Vaditelji so pred razmahom internetne komunikacije ugotavljali take



pomanjkljivosti s pisnimi anketami, zdaj pa je mogoče povratne informacije zbrati anonimno na primer v skupini na socialnem omrežju.

Danes se sodobne družbe soočajo s številnimi izzivi glede strateških in razvojnih usmeritev, saj je tudi kakovost življenja odvisna od zmožnosti inoviranja izdelkov in storitev, poslovanja ter družbenih procesov in modelov (European Commission 2011, 4, po Adam idr. 2014, 25). Mnogi ponudniki poskušajo izboljševati svojo konkurenčnost z nižanjem cene, vendar cena ni vedno razlog za (ne)odločitev za nakup storitve. Cene storitev so lahko zelo nizke, a če ni pravega pristopa, so vsa druga prizadevanja zanemarljiva, zato morajo biti vsi elementi poslovnega modela usklajeni. Tu vidimo priložnost za oblikovanje novega poslovnega modela športnih skupinskih vadb, ki bo nadgradil zastarele poslovne modele z vključitvijo socialnih omrežij, pri čemer bodo uporabniki postali njihovi aktivni snovalci.

## **1.2 Namen, cilji in hipoteze**

Namen naloge je nadgraditi »klasični« poslovni model za skupinske športne vadbe v inovativnega, ki temelji na uporabi socialnih omrežij, in ga preizkusiti na vzorcu slovenskih potencialnih uporabnikov skupinskih vadb. Glede na ta namen smo oblikovali naslednje raziskovalne cilje:

- pregledati obstoječo literaturo o poslovnih modelih,
- ugotoviti, ali je za uspešno poslovanje treba posegati po sodobnih medijih, kot so internet in socialna omrežja,
- proučiti različne vrste poslovnih modelov in možnosti za posredovanje priporočil za obisk skupinske vadbe,
- proučiti in ustvariti dober poslovni model na presečišču športnih skupinskih vadb in socialnih omrežij, ki bo v pomoč vsem podjetnikom, ki začenjajo s skupinskimi športnimi vadbami.

Končni cilj naloge je proučiti predloge za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Na podlagi proučene literature in ugotovitev drugih avtorjev smo postavili naslednje raziskovalne hipoteze:

- *Hipoteza 1:* Z ustreznim inovativnim poslovnim modelom, ki vključuje socialna omrežja, lahko povečamo obseg udeležencev skupinskih vadb.
- *Hipoteza 2:* Inovativni poslovni model skupinske vadbe bo temeljil na enakih osnovah skupinske vadbe kot klasični poslovni model.
- *Hipoteza 3:* Za skupinsko vadbo smo pripravljene plačati manj kot za individualno vadbo.

## **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

Kakovost raziskave je odvisna od izbranega vzorca, ki je vključen v raziskavo. Naša ciljna populacija je zajemala internetne uporabnike iz Slovenije. Priložnostni vzorec so tvorili tisti,

ki so povezavo do spletne ankete videli na avtoričinem profilu na Facebooku ali so jo od nje prejeli po e-pošti. Izpolnjeno anketo so vsi vrnili po e-pošti. V vzorec je bilo tako zajetih 500 udeležencev, za vse je bila zagotovljena anonimnost. Spletni vprašalnik je bil v slovenskem jeziku, sestavljalo ga je 13 vprašanj zaprtega tipa in dve vprašanji odprtega tipa.

Za zagotovitev kvalitetne raziskave sta potrebni ustrezna teoretična podlaga in korektna izvedba raziskave. Večina uporabljene literature je v angleškem jeziku, prav tako smo si pri proučevanju teoretičnih vidikov raziskave pomagali s tujimi članki. Anketiranje je potekalo prek spleta.

Posploševanje raziskave je možno z nekaterimi omejitvami, saj je bil inovativni poslovni model vezan predvsem na športno panogo skupinskih vadb in uporabo socialnih omrežij, ni pa vključeval drugih elementov marketinškega spleta.<sup>2</sup> Nedvomno pa se rezultati raziskave lahko uporabijo za oblikovanje priporočil organizacijam in podjetjem iz drugih panog, ki pri poslovanju uporabljajo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo ali socialna omrežja.

---

<sup>2</sup> Vukasović (2012, 95) dojema elemente marketinškega spleta kot kombinacijo sestavin trženja, ki jo podjetje oblikuje, da vpliva na povpraševanje po svojih izdelkih oziroma storitvah ter tako spodbuja odzive uporabnikov na ciljnih trgih. V šestdesetih letih 20. stoletja je McCarthy identificiral štiri elemente trženjskega spleta: izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), prodajna pot ali lokacija (angl. *place*) in marketinško komuniciranje (angl. *promotion*); ti elementi se po angleških izrazih krajše označujejo kot 4P (Lovelock in Wirtz 2007). Ker so omenjeni štirje P določeni zgolj za izdelek, so bili kasneje identificirani še dodatni elementi trženjskega spleta, ki so pomembni pri storitvi. Lovelock in Wirtz (2007) sta tako dodala še štiri P, in sicer: ljudje (angl. *people*), storitveni proces (angl. *process*), fizični dokaz (angl. *physical evidence*) ter problem proučevanja produktivnosti in kakovosti storitev (angl. *productivity and quality*).

## 2 REKREATIVNI ŠPORT IN SKUPINSKE VADBE

Športna rekreacija posamezniku prinaša zadovoljstvo in ima številne druge pozitivne učinke, med katere sodi tudi povečana skrb za zdravje (Brecelj in Karba 2013). Rekreativni šport se je skozi posamezna obdobja spreminjal. Različni avtorji so poskušali rekreacijo opredeliti različno. Na primer Vuori (2002, po Berčič 2005) meni, da je rekreacija nekaj, kar nas razveseljuje, nam da zadovoljstvo, nas zabava, v njej uživamo, se sprostimo, napolnimo z energijo, okrepčamo, nam daje pobudo za doseg ciljev, nadzor in akcijo. Že samo ime rekreativni šport pove, da gre za vadbo z različnimi športnimi aktivnostmi. Torej je rekreacija neko dogajanje, pogon, akcija. Prosti čas, ki ga preživimo v gibanju, je s psihološkega, zdravstvenega, biološkega in sociološkega vidika učinkovitejši od pasivnega.

Prednost športne rekreacije v primerjavi z drugimi rekreativnimi športnimi aktivnostmi je v tem, da združuje vse elemente boljšega počutja. Sila (2000) meni, da so ti elementi sproščeno gibanje in primerna telesna obremenitev, ki posamezniku v sedanjih pogojih primanjkuje, izogibanje zaprtim prostorom, kratek umik od vsakdanjih opravkov in skrbi, prijetno druženje z drugimi vadečimi, sproščanje jeze in negativnih misli ob glasbi, ritmih in gibanju ter uživanje v gibalni izraznosti, estetiki gibanja in lastnem občutku uspešnosti v obvladovanju tehnike določene rekreacijske panoge.

Beseda rekreacija izhaja iz latinske besede *recreare*, ki pomeni nekaj na novo narediti, obnoviti, osvežiti, okrepiti. Pojem rekreacija lahko razumemo kot popestritev, svežino in aktivni odmor z različnimi dejavnostmi, ki nam krajšajo čas in izboljšajo počutje (Sila 2000).

Rekreacija mora ustrezati štirim osnovnim pogojem (Sila 2000):

- izbrana mora biti brez prisile in s prosto odločitvijo posameznika,
- potekati mora izven službe,
- usmerjena mora biti k polnjenju, plemenitenju človekovega življenja v socialnem in naravnem okolju,
- ustvarjati mora optimistično razmišljanje za boljše počutje.

Glavni cilj rekreacije je ohraniti ali celo izboljšati zdravje posameznika. Rekreativci v zadnjem času rekreacijo vse bolj povezujejo z užitkom, zadovoljstvom, zabavo in veseljem (Berčič 2005).

V 19. stoletju so se s športnimi dejavnostmi ukvarjali pretežno moški. Ženske so se v šport vključevale iz socialnih razlogov, redkeje zaradi tekmovanja. Med ženskami je bilo priljubljeno predvsem lokostrelstvo. Javnost ni odobraval, da se ženske ukvarjajo s športom, to pa jih je spodbudilo, da so se vključevale v širšo paleto športnih dejavnosti (Doupona Topič 2004).

Še v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se s športom ukvarjali predvsem moški. Ženska športna rekreacija se je razmahnila šele v naslednjih letih, in to z aerobiko. Pozneje so se razvile podobne dejavnosti, ki vsebujejo plesne korake in so hkrati dovolj intenzivne, da preoblikujejo telo, na primer zumba. Take vadbe nimajo tekmovalnega značaja, pri njih imajo večjo vlogo sestava koreografije v estetskem smislu, lahki gibalni koraki in izražanje z gibanjem pri uri vadbe, velikokrat v povezavi s primerno motivacijsko glasbo (Sila 2007).

Veseli nas, da je v Sloveniji vedno več takih ljudi, ki jim športna rekreacija postaja pomembna vrednota in prijeten hobi pri kratkočasnemu in skrbi za zdravje. V preteklosti je bilo manj takih, ki so dajali velik pomen športni vadbi, danes je več ljudi, ki se zavedajo, kako pomembna je skrb za zdravje, k čemur sodi tudi umestitev rekreacije med vsakodnevne aktivnosti. Ljudje najraje izbirajo aerobne dejavnosti, s katerimi se lahko ukvarjajo v neposredni bližini doma. Pomembno je tudi to, da so te aktivnosti cenovno ugodne, da se z njimi lahko ukvarjajo tekom celega leta in tudi pozno v starost (Sila 2008, po Pori in Sila 2010).

Kljub vsem ustreznim dejavnikom (ustrezen prostor, odlično trženje, zanimiva vadba) nam lahko nekaj zmanjka in rekreacijo opustimo po prvi, morda drugi vadbi. To je motivacija. Motivacija je dinamičen proces, ki vedenje usmerja k nekim ciljem, povečuje njegovo vztrajnost in intenzivnost ter človeka napolni z energijo, ki je potrebna za doseganje njegovih ciljev (Tušak 2005)

Motivacije pri športni aktivnosti velikokrat primanjkuje, ker si udeleženec vadbe ne izbere športne aktivnosti, ki mu je v veselje. Posamezniku pogosto ni jasno, kaj je njegov cilj, kateri motivi ga spodbujajo in katere so potrebe, ki naj bi jih zadovoljeval, saj pri izboru rekreacije največkrat sledi trendom modernih skupinskih vadb, ne zna pa poslušati sebe in izbrati vadbo, ki ustreza njegovemu telesu. Če posamezniku neka aktivnost ne ustreza in ga torej ne motivira, se v njej ne sprosti in išče različne izgovore za prenehanje obiskovanja vadbe (Tušak 2005).

Pomemben del rekreativnega športa v povezavi s skupinsko vadbo je druženje z udeleženci skupinske vadbe. Značilnosti socialnega razloga so zadovoljevanje potrebe po druženju in pripadnosti pri skupinski vadbi (Kovač, 2013). Cilj druženja je tudi spoznavanje novih ljudi in krepitev prijateljskih vezi. Udeleženci skupinskih vadb si vzamejo prosti čas za druženje s sebi enakimi in tako skupaj izkoristijo čas za boljše počutje (Kovač 2013). Tušak (2003) piše, da je razlogov za udeležbo skupinskih vadb več. K posameznikovi odločitvi za rekreativno vadbo prispevajo psihološko, družbeno in biološko obarvani motivi.

Posameznik pa se lahko obiskovanju vadbe tudi upira in to različno racionalizira (Tušak 2003, 89):

- hedonizem: Rada bi shujšala, a je vadba mučna, to mi ni všeč;

- izogibanje: Raje izkoristim svoj prosti čas za druženje s prijatelji ali družino, branje knjige ali kuhanje, kot da čas zapravljam na vadbi;
- zanihanje: Telovadba sploh ni tako pomembna, če želim shujšati, samo manj moram jesti;
- podcenjevanje: Pri nas v družini je debelost dedna, nikoli ne bom shujšal, zakaj bi se mučil;
- precenjevanje: Ni mi treba vsak dan na tekaško stezo, saj imam kondicijo;
- strah pred drugačnostjo: Nihče od mojih prijateljev ne obiskuje skupinske vadbe;
- zadrega: Jaz bom najbolj debel med vsemi, ki se bodo udeležili skupinske vadbe, tja ne sodim.

Trendi v skupinski vadbi so se od začetkov rekreacije spremenili, saj se ženske iz leta v leto bolj množično udeležujejo rekreacije. V Sloveniji je bilo leta 1973 le 6,4 % žensk redno športno aktivnih, leta 2000 je bilo takih 14,6 % in leta 2008 se je delež športno aktivnih žensk povečal na 33,1 %. Optimistično je to, da se je povečal tudi delež občasno aktivnih žensk. Ženski šport se je vsebinsko spremenil, zdaj je ženskam pomembnejše doživljanje rekreacije kot pa njeni rezultati. Ženski športi so izboljšali kakovost življenjskega sloga številnih žensk. Med najpopularnejšimi športi so tisti, s katerimi se ženske lahko ukvarjajo brez drage športne opreme v krogu svojih najdražjih (Doupona Topič 2004).

Raziskava iz leta 2008 (Pori in Sila 2010) je pokazala, da je med ženskami v Sloveniji najbolj priljubljena rekreacija hoja. Z njo se ukvarja kar 65,5 % žensk. Vzrok za priljubljenost hoje je dostopnost, saj se lahko prične takoj, ko zapustimo dom, pa še brezplačna je. Dobra desetina žensk (11,7 %) se odloča za jutranjo gimnastiko, ki jo lahko izvaja doma. Tudi mediji so veliko pripomogli k spodbujanju vadbe, saj so nekateri televizijski programi na spored uvrstili jutranjo telovadbo, ki izboljšuje počutje, ohranja zdravje in polni z energijo (Pori in Sila 2010).

Od leta 1992 se med desetimi najbolj priljubljeni športi pri ženskah ni znašel niti en ekipni šport in niti šport, pri katerem prihaja do telesnega kontakta. Ženske privlačijo predvsem estetski skupinski rekreativni športi, kot so aerobika, pilates in jutranja gimnastika, ter aktivnosti, ki se izvajajo v naravi, kot so hoja, kolesarjenje, tek, smučanje in plavanje (Doupona Topič in Petrović 2007).

Ljudje smo družabna bitja. Ne glede na razvitost IKT se bomo vedno srečevali in družili. Tudi skupinski športi so temu namenjeni; delimo si izkušnje, pripovedujemo, kaj smo počeli čez dan, v službi, kje smo bili med vikendom. Fitnes centri, društva in telovadnice nekako nadomeščajo kavarne in gostilne. Sodobni človek raje investira denar v zdravje, torej v mesečno karto za aerobiko ali fitnes, kot pa da dnevno popije pivo, dve, tri s prijatelji v barih. Seveda so tudi izjeme ali celo taki, ki najdejo čas za oboje. Poleti, ko je topleje, se več ljudi odloči za rekreacijo na prostem, pozimi pa se odločijo za skupinske oziroma individualne športe v zaprtih prostorih.

### 3 TRŽENJE V REKREATIVNEM ŠPORTU

Klasično trženje je Kotler (1996) opredelil kot proces analize, načrtovanja, realizacije in kontrole odločitev v povezavi s storitvijo ali produktom ter ceno, distribucijskimi kanali in promocijo, ki omogočajo doseganje končnih ciljev organizacije. Kupec ima v omenjeni definiciji klasičnega trženja majhno vlogo, saj je obravnavan kot objekt dejavnosti trženja, ki je namenjena zadovoljevanju potreb organizacije, ne kupca. Trženjska komunikacija poteka enosmerno, saj samo organizacija posreduje informacije o storitvi ali produktu. Tak način komunikacije ne ustvarja interakcije med organizacijo in končnim potrošnikom, ampak je namenjen zgolj predstavitvi storitve ali izdelka. Lindstorm (2012), ki je zagovornik klasičnega trženja, verjame, da imajo sredstva javnega obveščanja še vedno velik vpliv na kupca, predvsem ko se storitev ali izdelek uveljavlja na tržišču.

Z razvojem rekreativnega športa se klasično trženje rekreativnega športa pojavlja že na vsakem koraku. Spremenile so se tudi potrebe ljudi, stranke so postale zahtevnejše in zaradi tega so tudi izvajalci skupinskih vadb postali izvirnejši.

Trženje je ena ključnih operacij znotraj nalog managementa. Njegove prednosti so hitro prilagajanje tržnim razmeram (hitra sprememba cene in ponudbe), nižji stroški, komuniciranje z oddaljenimi potrošniki ali uporabniki in enostavnejše zbiranje informacij v podatkovnih bazah o značilnosti potrošnikov ali uporabnikov (Turk 2010, 69).

Vsi vaditelji športne rekreacije bi se morali zavedati pomena trženja in bi morali dati vse od sebe pri pripravi, izvedbi in zaključku rekreativne vadbe, da bi bil produkt pri rekreativni vadbi še bolj privlačen za uporabnike.

Trženje v rekreativnem športu ni zgolj oglaševanje, ampak gre za kompleksnejše procese. Gre za način, kako je produkt pripravljen, posredovan, kaj se je dogajalo na poti od priprave vadbe do počutja po vadbi. Učinkovito trženje je nujno posebno pri ponujanju izdelkov in storitev na področju rekreativnega športa. To okolje je tekmovalne narave in posledično gre za borbo za uporabnike, ki postavljajo visoke zahteve pri zadovoljevanju lastnih potreb in želja (Watt 2003). Pred pričetkom procesa trženja je prav, da se izvede raziskava trga, oceni trenutna situacija in morda izvede SWOT analiza,<sup>3</sup> da razmislimo o trenutnih in potencialnih uporabnikih naših storitev (Watt 2003, 176).

Pomemben del trženja je tudi promocija. Mnogi zamenjujejo trženje s promocijo, kar je napačno. Promocija je širok pojem, ki vključuje publiciteto, stike z javnostjo, tiskovne konference in druga področja. Promocija, raziskava trga, oglaševanje in direktni marketing so

---

<sup>3</sup> SWOT je kratica za angl. izraze *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti.

le deli trženja, ki naj bi se izvajali v vsaki organizaciji, saj gre za celosten pristop k učinkovitemu trženju.

Čeprav je s spletom marsikaj postalo enostavnejše – lažje se organizirajo dogodki, lažje, hitreje in z manj stroški komuniciramo (Jahn in Kunz 2012) – je lokacija še vedno bistvenega pomena. Treba je narediti čim več, da se uporabniki v objektu na določeni lokaciji počutijo udobno, da je prostor sodobno opremljen, morda tudi obnovljen, da ima prezračevanje, klimatsko napravo in sanitarije s tuši.

## **4 INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA IN SOCIALNA OMREŽJA**

Tehnologija je obrnila svet na glavo, ko je Henry Ford pred več kot 100 leti (leta 1903) proizvedel prvi avtomobil. Takrat se je začela množična proizvodnja in z njo nadaljnji razvoj tehnologije v podjetništvu. Danes si težko predstavljamo prodajo brez interneta, televizije in radia pa tudi pametnih telefonov in druge informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Velika podjetja uporabljajo pri trženju veliko medijev. Omeniti pa velja nov medij, ki se je pojavil v 21. stoletju, to so socialna omrežja. Njihov prvotni namen je bil povezovanje med prijatelji in spoznavanje novih, danes pa se vse pogosteje uporablja za oglaševanje izdelkov in storitev ter za uveljavljanje novih podjetij na tržišču.

### **4.1 Informacijsko-komunikacijska tehnologija**

Z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije se spreminjata način komunikacije in odnos med ljudmi. V literaturi smo naleteli na dva pojma, in sicer informacijska tehnologija (IT) in informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT). IT zajema računalniško opremo, računalniške programe, telekomunikacijsko opremo in informacijske storitve (Čelebić in Rendulić 2012). Med IKT pa štejemo elektronsko zasnovane tehnologije, ki jih uporabljamo za zbiranje, shranjevanje in obdelavo podatkov. Poudarek je na tehnologijah, ki s pomočjo računalniške zmogljivosti zagotavljajo obdelavo podatkov in potrebne informacije (Bučar 2001, 133).

K IKT štejemo (Portal OSV 2014):

- televizijo: sprva smo poznali samo črno-belo, nato barvno, zdaj pa ima večina digitalno televizijo z veliko tanjšim LCD ali plazma zaslonom;
- osebni namizni računalnik: sestavljajo ga sistemska enota, monitor, tipkovnica, miška in zvočniki ter ostali dodatki po želji uporabnika; takšnih je v domačem gospodinjstvu vedno manj, večinoma se uporabljajo v podjetjih;
- prenosni računalnik: je lažji in manjši od osebnega računalnika, saj že vsebuje zaslon, miško in zvočnike;
- tablični računalnik: ima zaslon na dotik, tako ne potrebuje tipkovnice in miške ter je nekoliko manjši od prenosnega računalnika;
- pametni telefon: to je danes že skoraj vsak mobilni telefon; vsebuje fotoaparata, galerijo slik, možnost uporabe interneta, budilko, štoparico, svetilko itd.

Ne gre le za tehnologijo, gre za način komuniciranja, posredovanja, izvajanja, razumevanja stvari, ki jih pred dvajsetimi leti nismo mogli početi na enak način. Tehnologija nam je olajšala veliko stvari. Manj papirja porabimo, prihranimo več časa in hitreje se dogovarjamo. Vzela pa nam je del zasebnosti in morda tudi kakšnega prijatelja, s katerim smo se prej pogosteje srečevali.



Zgodovina IKT se je začela v 19. stoletju. Prvi digitalni osebni računalnik so razvili v letu 1946 (Pham 2014, 15). Prenosni telefoni in internet pa so doživeli razcvet v devetdesetih letih 20. stoletja. Gre za najhitrejšo rastočo panogo vseh časov (prav tam). S pomočjo IKT organizacije izvajajo nakupne in prodajne dejavnosti, sodelujejo in komunicirajo s ključnimi partnerji ter s kupci storitev in produktov (Turban idr. 2008, 4). IKT vpliva na rast gospodarstva in poslovno učinkovitost ter pospeševanje inovacij s temeljnimi procesi, ki so uporabni v praksi in so del komercialnih uspehov. Inovacije imajo tudi neposreden vpliv na rast in konkurenčnost organizacij. Zato bomo v nadaljevanju naloge poskušali z inovacijami razviti inovativni poslovni model skupinske vadbe po segmentih Canvasa (8.2).

Kot primer raziskave učinkovitosti uporabe IKT za uspešno poslovanje organizacij lahko izpostavimo članek o mehiških organizacijah. Cilj empirične raziskave v Mehiki (Cuevas-Vargas 2015) je bil ugotoviti učinke IKT kot posrednike pri inovacijah za večjo poslovno uspešnost pri malih, srednjih in velikih podjetjih v državah v razvoju. V vzorec je bilo zajetih 288 malih, srednjih in velikih podjetij. Študija je pokazala, da obstaja dovolj dokazov, iz katerih lahko sklepamo, da IKT kot posrednik pri inovacijah pomembno pozitivno vpliva na poslovanje in poslovni uspeh organizacij. V novem tisočletju se mehiška podjetja ukvarjajo z izboljševanjem poslovnih rezultatov z obvladovanjem burnih pogojev in muhastih zahtev svojih strank. Ugotovimo lahko, da podjetja, ki imajo višjo stopnjo inovativnosti pri poslovanju v primerjavi s konkurenčnimi podjetji (Barnett in Hansen 1996), imajo tudi odlično prednost, ki omogoča konkurenčnost na nacionalnih in globalnih trgih (Hitt, Ireland 2001).

Tako se mala podjetja soočajo z različnimi ovirami in se morajo bolj potruditi, da ohranijo konkurenčnost v koraku s časom. Zaradi tega je za vse vrste podjetij bistvenega pomena, da ponovno razmislijo, kaj jim poslovne strategije omogočajo, in za vsako strategijo izkoristijo priložnosti, ki jim ponuja IKT za izboljšanje poslovanja. Pomembno je, da mala, srednja in velika podjetja v svoje poslovanje vključijo IKT kot bistvo poslovne strategije. Tako bodo pospešila svojo učinkovitost, izboljšala konkurenčnost in storilnost ter pridobila zadovoljstvo odjemalcev, zaposlenih in dobaviteljev. Gretton, Gali in Parham (2004) ugotavljajo, da uporaba IKT omogoča razvoj inovacij relativno bolj enostavno in stroškovno bolj učinkovito ter je lahko vir večje produktivnosti.

Razvoj informacijskih tehnologij spreminja tudi navade potrošnikov, vključno z rekreiranjem in skupinskimi športnimi vadbami. Število uporabnikov interneta se v Sloveniji tako kot v svetu hitro povečuje (MOSS 2015). Tu ne gre samo za posameznike, saj je vse več tudi podjetij, organizacij in društev, ki uporabljajo internet. Zaradi razvitosti interneta in njegove dostopnosti je več zanimanja tudi pri starejši populaciji za učenje osnov dela z računalnikom in spoznavanje osnov spleta.

Day (2011) je med svojo raziskavo ugotovil, da je pri hitrih spremembah, ki so prisotne povsod, predvsem uporaba interneta glavni dejavnik, ki povzroča spremembe pri poslovanju.

Vloga digitalnega trženja je bila prikazana tudi v raziskavi, ki so jo izvedli zaposleni v vršnem managementu podjetja IBM (Inštitut za poslovne vrednote 2011). Formulirali so štiri največje poslovne spremembe:

- eksplozija hrošča tisočletja,
- socialna omrežja,
- širjenje poslovnih kanalov in
- premik potrošnikove demografije.

Tri od štirih večjih premikov ustrezajo digitalnemu tržnemu razvoju. Internet je postal eden najpomembnejših trgov za transakcije blaga in storitev. Na primer letni znesek vseh spletnih potrošniških nakupov v ZDA je že leta 2007 presegel 100 milijard USD, medtem ko je stopnja rasti spletnega povpraševanja po informacijskih dobrinah, kot so knjige, revije in programska oprema, med 25 % in 50 % (Albuquerque idr. 2012).

Poleg poslovanja B2C in B2B (angl. *business to business*, poslovanje med podjetji) se je C2C prek interneta pokazal kot zelo učinkovit način prodaje. Takšni primeri so LuLu, e-Bay in Youtube.

Rast spletnega komuniciranja je prav tako precejšnja. Od približno 10 % v letu 2008 do 20 % v letu 2013. Časopisi in revije so v teh letih izgubili določen odstotek tržnega deleža (Leeflang idr. 2014). Leta 2012 je bilo mesečno 32 milijonov iskanj na spletnem iskalniku Google in 50 milijonov tвитov na dan (Albuquerque idr. 2012; Zhang idr. 2012). Ima pa spletno nakupovanje tudi nevarnosti, saj statistika kaže, da več kot 90 % vseh potrošnikov pred nakupom nekega izdelka prebere mnenja predhodnih kupcev in več kot 67 % kupcev se odloči za nakup po tem, ko je prebralo priporočilo kupca. V povprečju uporabnik prebere štiri mnenja o izdelku, preden se odloči za nakup (Godes in Silva 2012; Kee 2008).

#### **4.1.1 Razmerje med uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije in inovacijami**

Vključitev novih informacijskih sistemov in tehnologije pospeši poslovno načrtovanje, spodbuja razvoj in izvedbo proizvodnih programov ter proces nadzora izdelkov (Cuevas-Vargas idr. 2015; Huerta idr. 2002). Doslej je bila ustrezna uporaba IKT omogočena samo v malih podjetjih za izboljšanje administrativnih aktivnosti (Tung in Rieck 2005). Navedeno velja predvsem za dinamična podjetja, ki poslujejo v konkurenčnem okolju. Uporaba naprednejše IKT izboljšuje njihovo poslovno in stroškovno učinkovitost, zaradi česar lahko ponujajo visokokakovostne izdelke in storitve svojim strankam, IKT pa jim omogoča tudi hitre povratne informacije (Mosleh Aldhmour in Shannak 2009). Zaradi omenjenih razlogov je IKT variabilen vir poslovnih inovacij. IKT lahko inovativno vpliva tudi na tehnološke poslovne produkte, procese in storitve, ki so v pomoč pri ustvarjanju poslovnih modelov. (Brynjolfsson in Saunders 2010).

Velja tudi to, da lahko s pomočjo IKT preoblikujemo poslovne procese ter snujemo nove produkte in storitve ali njihove različice, ki se samo delno spremenijo in izidejo kot novi izdelki, česar brez IKT ne bi zmogli (Arvanitis in Loukis 2015). Med drugim sta Arvanitis in Loukis (prav tam) izvedla raziskavo, v kateri je bilo vključenih 743 bolnišnic v več kot 18 evropskih državah, ki je pokazala, da elektronske aplikacije uspešno vplivajo na produkte in procesne inovacije. Rezultati niso dali samo neposrednih učinkov na poslovanje, ampak so tudi posredno uspešno vplivali na izboljšanje delovanja bolnišnic po Evropi. Arvanitis, Loukis in Diamantopoulou (2011) so izvedli še raziskavo med 271 ameriškimi podjetji; ta je pokazala, da imajo različni tipi IKT močan vpliv na produktno in procesno inovacijo ter elektronsko prodajo izdelkov ali storitev. IKT daje močan zagon razvoju inovativnosti.

Fernández-Mesa idr. (2014) so opravili raziskavo med proizvajalci keramičnih ploščic iz Italije in Španije ter odkrili neposreden pozitiven vpliv IKT na inovativnost in poslovni uspeh. Podobno je tudi Spiezia (2011) v svoji raziskavi med storitvami in proizvodnimi podjetji ugotovil, da je IKT inovacijski pospeševalec zlasti za produkte in tržne novosti, tako v storitvenih podjetjih kot v proizvodnih obratih. S tem je dokazal, da IKT olajša poslovanje, če vanj vključimo inovacije.

#### ***4.1.2 Razmerje med uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije in poslovno uspešnostjo***

IKT danes dojemamo kot pogon rasti ekonomije znanja. IKT omogoča digitalne revolucije v razvitih državah in te jo prenašajo na države v razvoju, kot je na primer Mehika (Piget in Kossai 2013). Uporaba IKT je strategija, ki organizacijam omogoča izboljšanje konkurenčnosti, ta pa je ključnega pomena v delujočem procesu (Bardhan, Whitaker in Mithas 2006). Kumar (2004), Sambamurthy (2003) ter Santhanam in Hartono (2003) so ugotovili, da je IKT kritični dejavnik organizacijskih kompetenc in poslovnih uspešnosti podjetja. S podobno raziskavo je bilo ugotovljeno, da investicija v IKT povečuje produktivnost, zadovoljstvo uporabnikov, organizacijske sposobnosti in uspešnost podjetju pri njegovem poslovanju (Brynjolfsson in Hitt 2000, 36–37). Povzetek vseh teh raziskav je v bistvu ta, da je IKT povezana s poslovno uspešnostjo malih in srednje velikih podjetij v državah v razvoju (Piget in Kossai 2013, 38–41). Guzmán idr. (2010) so ugotovili, da mala in srednje velika podjetja z redno uporabo IKT postanejo učinkovitejša pri poslovanju.

Cuevas-Vargas, Estrada in Larios-Gómez (2016) so podobno ugotovili, da je uporaba IKT uspešen posrednik za inovacije v malih in srednje velikih podjetjih, saj ima pomembne pozitivne učinke na izboljšanje stopnje inovacij. Te se kažejo: pri izdelku, v postopkih in sistemih za upravljanje. S tem se povzdigne nivo celotnega poslovanja, ki se izraža v organizacijski, finančni, poslovni in kadrovske dimenziji. Pokazalo se je še, da IKT izboljša raven uspešnosti pri poslovanju in tako podpira rast in konkurenčnost podjetij na trgu.

Cuevas-Vargas, Estrada in Larios-Gómez (2016) tudi priporočajo, da naj managerji in lastniki malih, srednjih in velikih podjetij v državah v razvoju ne bi vključevali IKT samo v svojo strategijo, ampak naj bi postala del rednih delovnih aktivnosti. Poleg tega je pomembno, da se države v razvoju z inovacijami poistovetijo in jih vzamejo kot del svoje kulture, saj inovativnost omogoča izboljšanje gospodarske, organizacijske in finančne uspešnosti poslovanja. Avtorji poudarjajo (prav tam), da je uporaba IKT odvisna tudi od dejavnosti, ki jo podjetje izvaja; najučinkovitejša je na administrativnem področju, saj zagotavlja pomembne izboljšave v učinkovitosti, pomaga podjetju zadržati uporabnike, katerih potrebe so v koraku s trendi, omogoča spremljanje dejavnosti konkurentov in hitro pridobivanje povratnih informacije od uporabnikov. Za organizacije, ki so že vpeljale določene vrste tehnoloških orodij, ni dovolj samo, da obnovijo ali nagradijo tehnologijo. Pomembno je stalno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, ki delujejo na tehnološkem področju, da bi bila organizacija ves čas uspešna in učinkovita pri svojem poslovanju in konkurenčna na tržišču. Bistveno je vodstvo spodbujati k projektu, izobraževanju in raziskavam v prid inovacijam, saj te prinašajo samo pozitivne rezultate.

## **4.2 Socialna omrežja**

Z razvojem interneta se povečuje tudi število uporabnikov socialnih omrežij, obenem nastajajo nova socialna omrežja, kot je Instagram. Na socialnem omrežju Facebook se oblikujejo skupine, v katerih se uporabniki pogovarjajo in dogovarjajo o športu, zdravi prehrani, si postavljajo izzive, se nagradjujejo z materialnimi darili v primeru doseganja zastavljenega izziva, objavljajo fotografije »prej – potem«, ki prikazujejo napredke, dosežene z vztrajnostjo, spodbudami prijateljev in športno rekreacijo. Lahko bi rekli, da gre za trženje, motivacijo in model, ki ga je vredno pretvoriti v inovativni poslovni model.

Kaplan in Haenlein (2010, 60) postavljata zametke spletnih socialnih omrežij že v šestdeseta leta, ko sta Bruce in Susan Abelson ustanovila javni dnevnik, ki je pisce dnevnikov združeval v eno skupino. Nato so se pojavili uporabniki blogov, z vse bolj enostavnim in množičnim dostopom do interneta pa so se pojavila prva prava socialna omrežja: Myspace (leta 2003) in Facebook (leta 2004).

Kaplan in Haenlein (2010, 61) sta socialna omrežja opredelila kot »internetne aplikacije, ki so zgrajene na ideoloških in tehnoloških temeljih spleta ter dovoljujejo uporabnikom ustvarjalnost in izmenjavo«. Število sledilcev je odvisno od unikatnosti objave citata ali ideje na uporabnikovem profilu socialnega omrežja, od aktualnosti vsebine, ki jo uporabnik postavi na svoj zid, ali od duhovitosti slike, videoposnetka, članka ali tudi vica. Bistvo socialnih omrežij sta povezovanje in profil posameznika (Bhat in Abulaish 2013, 408).

O'Dell (2011) je v zgodovinskem pregledu navedla kar nekaj dogodkov, ki so odprli vrata socialnim omrežjem, med drugim tudi to, da je bila v sedemdesetih letih prvič poslana elektronska pošta.

Boyd in Ellison (2008, 211) socialna omrežja opredeljujeta kot spletne storitve, ki uporabnikom omogočajo izgradnjo javnega ali delno javnega profila, ustvarjanje seznama uporabnikov, s katerimi so povezani, in pregledovanje seznama članov ali skupin drugih uporabnikov. Uporabnik si za sodelovanje na spletnih socialnih omrežjih ustvari profil in poljubno objavi svoje osebne podatke: starost, kraj bivanja, izobrazba, hobiji, najljubši filmi in filmski igralci in drugo (Boyd in Ellison 2008, 213). Vsak uporabnik si lahko doda sliko, po kateri je prepoznaven, zaprosi druge uporabnike za prijateljstvo ali sprejema prošnje za prijateljstvo drugih uporabnikov. Potem se lahko vključi v razne skupine uporabnikov s skupnimi interesi ali razpravami (Boyd in Ellison 2008, 213).

Socialna omrežja so nastala zaradi zanimanja za življenje sovrstnikov. Zanimivo je spremljati, kaj naši sovrstniki jedo, kakšni so njihovi hobiji, katere filme gledajo, kateri je njihov poklic, katero izobrazbo imajo, s kom se zabavajo, ali so v razmerju in podobno. Film *The social network* (angl., socialno omrežje) je zelo dobro prikazal okoliščine nastanka socialnega omrežja. Govori tudi o tem, kako lahko dobro zaslužimo, ko imamo določeno kvoto uporabnikov na enem mestu. Zato managerji iščejo načine, kako izpostaviti blagovne znamke izdelkov ali storitev v socialnih omrežjih. A hkrati se zavedajo tudi možnih nevarnosti izpostavljanja s profilom organizacije na socialnem omrežju, saj na tak način organizacija tvega, da bodo nezadovoljni kupci, ki so uporabniki socialnega omrežja, objavljali negativna mnenja o izdelku ali storitvi.

Managerji vlagajo v socialne medije z namenom, da pridobijo pozitivne učinke na poslovanje, vzpostavijo lojalnost in ustvarijo dobro ime (de Vries, Gensler in Leeflang 2012; Dholakia in Durham 2010).

Uporaba socialnih omrežij nam lahko da ogromno informacij o značilnostih potencialnih kupcev, vključno s tem, kako so uporabniki med seboj povezani in kakšne izdelke in storitve uporabljajo. Blogi, mnenja uporabnikov po nakupu izdelka ali storitve, diskusijske skupine, lestvice ocen izdelkov in podobno so novi pomembni viri informacij, ki opisujejo, kako stranka zbira informacije ter uporabi te informacije pri nakupnem odločanju in ponakupnem vedenju (Mayzlin in Yoganarasimhan 2012; Onishi in Manchanda 2012). Na podlagi tega smo sposobni vsaj delno slediti kupčevim nakupovalnim navadam (Lemke, Clark in Wilson 2011). Digitalna revolucija ustvarja pri trženju ogromno izzivov za organizacije.

Pri socialnih omrežjih je dejstvo, da so medsebojni socialni vplivi med uporabniki zelo kompleksni. Ljudje to počnejo zavestno ali nenamerno, aktivno ali pasivno, normativno ali informativno (van Eck, Jager in Leeflang 2011).

Socialna omrežja ponujajo priložnost za spodbujanje in merjenje odnosov med strankami (Chen, Chen in Xiao 2013) ter s tem tudi komunikacijo, ki smo ji včasih rekli »od ust do ust«. Socialne medije lahko opredelimo kot skupino, ki temelji na internetni komunikaciji ter omogoča ustvarjanje in izmenjavo uporabnikove vsebine (Kaplan in Haenlein 2010, 61). Glede na to, da kupci večinoma ne zaupajo nobeni obliki trženja (Nielsen 2007), socialna omrežja ponujajo priložnosti za vzpostavljanje zaupanja, ker je na dosegu roke veliko število uporabnikov, ki jih lahko pridobimo z nizkimi stroški.

Pozitivni učinki zadrževanja strank prek socialnih omrežij so bili raziskani in potrjeni v veliko raziskavah (Nitzan in Libai 2011; Rahmandad in Sterman 2008; Yoganasimhan 2012). Vstopili smo v novo dobo, v kateri so digitalni mediji in kanali povsod prisotni. Leeflang idr. (2014) so izvedli raziskavo med vodstvi trženja po vsem svetu in na tej podlagi so opredelili štiri glavne tržne izzive v današnji dobi (prav tam, 9):

- spoznavanje strank in njihovih lastnosti, pridobljenih s pomočjo interneta, lahko štejemo za učinkovito konkurenčno prednost;
- socialni mediji so lahko tudi nevarni za izpostavitve blagovne znamke in odnosa s stranko;
- aktualnost socialnih medijev in nadaljnja učinkovitost digitalnih tržnih dejavnosti;
- večja učinkovitost in uspešnost podjetja.

Tri dejstva od zgoraj omenjenih štirih so tesno povezana. Najpomembnejša rešitev se zdi v tem, da bi tržniki ustvarili več zmogljivosti na področju digitalne tehnologije pri digitalnih tržnih analizah. Čeprav so socialna omrežja postala mesto interakcije med potrošniki in njihovimi najljubšimi blagovnimi znamkami, je presenetljivo malo akademskih raziskav na to temo, ki bi skušale razumeti, kako so socialna omrežja umeščena v tržnokomunikacijsko strategijo podjetja (Killian in McManus 2015).

Digitalna doba je spremenila potrošnikova pričakovanja glede komunikacije. Pred socialnimi omrežji sta bila masovna medijska komunikacijska kanala radio ali televizija, prek katerih so managerji komunicirali s svojimi uporabniki (Hofman in Novak 1996). Širjenje socialnih omrežij je sprožilo revolucijo na področju komunikacij, potrošnik ima večja pričakovanja in skuša nadzorovati vse vidike komuniciranja sebi v prid (Mangold in Faulds 2009). Socialna omrežja so tako odlična priložnost za managerje, ki želijo doseči pozitivne učinke v neposredni komunikaciji z uporabniki (Killian in McManus 2015).

Calderon (2013) ugotavlja, da so na socialnih omrežjih prisotne tudi nevarnosti, saj uporabniki lahko negativno izkušnjo delijo tako na večernih novicah kot tudi na enem od socialnih omrežij (na primer o tem, da neka organizacija ni želela uveljaviti reklamacije na nedelujoč izdelek). Na tak način se lahko stori velika in težko popravljiva škoda organizaciji.

Čeprav je ustvarjanje, upravljanje in vzdrževanje odnosov na socialnih omrežjih zahtevno, je to lahko tudi zelo koristno. Večina uporabnikov, ki spremlja profile organizacij na spletnem

omrežju, se v neki meri zanima za njihove storitve ali izdelke. Razumevanje želja strank je pomembno pri spodbujanju dolgoročnejšega sodelovanja. Ustvarjalnost na socialnih omrežjih je postala ključna dejavnost, zaradi katere se nekdo odloči postati uporabnik socialnega omrežja (Mangold in Faulds 2009). Povezovanje z uporabniki s pomočjo ustvarjalnih prodajnih mest omogoča globlji sodelovalni odnos s stranko in širši pogled na prihodnji poslovni odnos (Levin 2014). Očitno je torej, da so IKT, inovativni poslovni modeli in socialna omrežja med seboj prepleteni, tako da spletnega poslovanja ni mogoče učinkovito izvajati brez povezane uporabe vseh treh.

### 4.3 Vrste in namen socialnih omrežij

Socialna omrežja so pripomočki, s katerimi si posamezniki pomagajo širiti krog osebnih ali poslovnih poznanstev in stikov. Razvoj interneta je omogočil nov način komuniciranja. Človek lahko sedi doma, bodisi zdrav bodisi bolan, in komunicira iz svoje postelje s svojimi prijatelji v socialnih omrežjih. Tehnologija je poenostavila naše življenje, je pa tudi pokvarila nekaj zelo prijetnih navad, kot so na primer sprehodi s prijateljem v naravi in doživljanje prijateljev v pravem pomenu. Socialna omrežja omogočajo, da prikažeš, kako se počutiš, napišeš, kaj počneš, objaviš sliko ali videoposnetek.

Socialnih omrežij je vse več. Zarrella (2009, 3) piše, da je po njegovem mnenju kar osem priljubljenih socialnih omrežij. V nadaljevanju so naštet in opisane najbolj uporabljene oblike socialnih omrežij (Tomše 2014, 11–13).

Nekaj mesecev pred letom 2000 se je pojavil problem Y2K (krajšava iz angl. *year 2000*, leto 2000) ali hrošč tisočletja, ki je vzbujal strah ob prihodu novega tisočletja. Takrat so se inženirji ukvarjali s to programsko in strojno napako, saj so se bali, da se bo ob prehodu iz leta 1999 v leto 2000 sistemska letnica 1999 oziroma 99 spremenila v 00, kar bi računalnik lahko obravnaval kot 1900 namesto 2000, zaradi česar bi se porušili celotni računalniški sistemi (National Geographic 2011).

Samo dve leti po tem internetnem zastoju se je pojavilo socialno omrežje Friendster, ki je bil začetnik medsebojnih povezav med prijatelji. Leta 2003 se je pojavilo socialno omrežje Myspace, leto kasneje Facebook in leta 2006 Twitter (O'Dell 2011). Temu zgodovinskemu pregledu lahko dodamo še Instagram, ki je začel delovati leta 2010. Podrobneje so vrste socialnih omrežij predstavljene v nadaljevanju.

*Blogi.* Bili so prvo socialno omrežje. Gre za spletne strani z redno posodobljeno vsebino (Kaplan in Haenlein 2010, 63; Gunelius 2011, 4), ponujajo tudi možnost komentiranja, razmišljanja in sporočanja idej, uporabniki lahko dodajajo tudi fotografije ali videoposnetke (Safko in Brake 2009, 167). Po izsledkih raziskave Universal McCann (2014) v sklopu projekta Wave 7 kar 80 % sodelujočih bere bloga, da se naučijo nečesa novega, delijo mnenja

in se izražajo. Lee, Brown in Broderick (2007) so ugotovili, da so blogi najbolj zaupljiv vir informacij, kot drugi najbolj zaupljiv vir pa jim sledijo časopisi.

*Mikroblogi.* Podobni so blogom, razlika je le v tem, da je zapisovanje omejeno na določeno število znakov. Na primer Twitter omogoča zapis do 140 znakov besedila. Safko in Brake (2009, 264) pišeta, da se je izraz mikroblog začel pojavljati, ko so uporabniki v svojih objavah dodajali fotografije in osebne stvari. Prav zaradi osebnih podatkov se je pojavila potreba po mikroblogih. Mikroblogi uporabnikom ponujajo zgoščeno informacijo in so tako lahko seznanjeni z aktualnimi dogodki. Na primere s Twitterjem lahko managerji delijo aktualne novice in informacije, ki so pomembne za organizacijo in potrošnike. Izsledki raziskave Universal McCann (2014) kažejo, da je z uporabo največ 140 znakov za delitev svojih misli tak mikroblog najhitreje rastoč.

*Socialna omrežja za deljenje vsebin.* To so spletne strani za izmenjavo medijskih vsebin med uporabniki (Kaplan in Haenlein 2010, 63). Takšno socialno omrežje je Youtube. Njegovi uporabniki si mesečno ogledajo več kot tri milijarde ur videoposnetkov (Pring 2012). Pinterest in Twitter še nista obstajala v letu 2007, danes pa sta med petimi najbolj priljubljenimi socialnimi omrežji (Catone 2008).

*Facebook.* To socialno omrežje je eno pomembnejših povezovalnih orodij in pospeševalcev prodaje. Dve leti po ustanovitvi je imel Facebook okoli 50 milijonov uporabnikov (Fisch 2010), decembra 2015 pa že 1,6 milijarde aktivnih uporabnikov mesečno (Cohen 2016). Delež uporabnikov Facebooka je sicer poskušal prevzeti Google z Google+. Računal je namreč na to, da se mlajši uporabniki Facebooka ne bodo počutili prijetno, če bodo imeli njihovi starši – ki postajajo vse pogostejši uporabniki Facebooka – možnost nadzirati vse njihove spontane, nepremišljene posodobitve statusa in objave fotografij, ter bodo Facebook zamenjali za Google+. Vendar je kljub Googlovemu velikemu vložku Facebook še vedno privlačnejši, zato večina podjetij oglašuje svoje izdelke ali storitve raje na Facebooku.

Včasih je težko določiti, v katero skupino sodi neko socialno omrežje, saj ima lahko lastnosti več skupin.

Motivi, zaradi katerih se uporabniki odločijo biti del socialnega omrežja, so različni. Nekdo bo prijavljen na Facebooku zaradi spletne igre, nekdo drug pa izključno zaradi spoznavanja novih prijateljev. Organizacije se vključijo zaradi ustvarjanja dobička in pridobivanja potencialnih strank. Facebook, Myspace in Twitter so pritegnili več kot 90 % mladih, odraslih in najstnikov ter tvorijo več kot četrtino vsega internetnega prometa (Trusov, Bodapati in Bucklin 2010). Namen je dosežen, če je interakcija med uporabnikom in organizacijo intenzivna.



#### **4.4 Pomen socialnih omrežij in informacijsko-komunikacijske tehnologije pri trženju rekreativnega športa**

Socialna omrežja so se iz realnega sveta preselila v virtualni svet, ker se tam srečuje in zadržuje ves svet. Tako virtualno druženje omogoča digitalno izražanje, deljenje znanja, zabavanje in spodbujanje dialoga med uporabniki socialnega omrežja (Budden idr. 2011).

Socialna omrežja so razvejana in dinamična družbena struktura, sestavljena iz uporabnikov, ki jih povezujejo vrednote, ideje, prijateljstvo ipd. Pri tem je vrednost omrežja določena s potencialno uporabnostjo za posameznega člana (Lenarčič 2014, 287).

Pomen IKT se kaže v tem, da z uporabniškega vidika nudi številne ugodnosti, kot so učinkovitost, varnost, udobje, ažurne informacije, pestrejša izbira, konkurenčne cene, nižji stroški in raznolika ponudba (Bayo-Moriones in Lera-López 2007). Pred pojavom IKT in socialnih omrežij je bila komunikacija počasnejša. Danes so ključni komunikacijski pripomočki mobilni telefon, tablični in prenosni računalnik. Vsi so brezžični in tako omogočajo dostop do informacij kjerkoli, torej jih uporabnik lahko uporablja povsod. Zaradi tega je komunikacija postala učinkovitejša, hitrejša in dostopnejša.

K večji povezljivosti družbe nista prispevala le napredek v razvoju IKT in njena vse večja dostopnost, ampak tudi širši tehnološki in socialni dejavniki, med katerimi izstopajo predvsem naslednji (Rainie in Wellman 2012):

- avtomobilski in letalski promet sta prispevala k večji dostopnosti potovanj, kar širi socialna omrežja po celem svetu;
- struktura družine, družbene vloge in družbena odgovornost so pomembno prispevale k preoblikovanju gospodinjstva iz skupnosti v omrežje;
- strukturirane in zamejene prostovoljne organizacije se spreminjajo v bolj odprta in neformalna omrežja, s čimer se širi njihova raznovrstnost in število članov;
- v razvitem svetu je delo postalo fleksibilno, kar vpliva na večjo pretočnost delovne sile;
- posamezne družbe so vse manj zamejene z etničnostjo, spolom in religijo.

Pri socialnem omrežju ne gre zgolj za ustvarjanje novih priložnosti, ampak tudi za spremembo oblike in narave poslovanja podjetij in vedenja uporabnikov (Dahnil idr. 2014).

Pomen socialnih omrežij pri trženju se kaže v tem, da se vse, kar je bilo prej bolj osebno, počasnejše in redkejše, dopolnjuje z napredkom IKT. To je spremenilo tudi rekreativni šport.

## 5 POSLOVNI MODELI ORGANIZACIJ

V nadaljevanju je najprej navedenih nekaj opredelitev poslovnega modela, predstavljen je splošen razvoj poslovnih modelov in prikazani so nekateri poslovni modeli različnih avtorjev. Temu sledi podrobnejša obravnava poslovnega modela Canvas, na katerem temelji empirični del naloge. V zadnjem delu poglavja je predstavljenih nekaj alternativnih razčlenitev poslovnih modelov, opredeljeno je inoviranje poslovnih modelov in na koncu je prikazanih nekaj najbolj znanih inovativnih poslovnih modelov mednarodno uspešnih organizacij.

### 5.1 Opredelitve poslovnega modela

V grobem lahko rečemo, da je poslovni model konceptualno orodje, ki vsebuje nabor objektov, konceptov in njihovih povezav, katerih cilj je pojasniti poslovno logiko specifičnega podjetja. Je predstavitev vrednosti, ki jo podjetje ponuja enem ali več segmentom kupcev, ter arhitekture podjetja in njegovega partnerskega omrežja za ustvarjanje, trženje in dostavo te vrednosti in povezanega kapitala za ustvarjanje dobičkonosnega in trajnega prihodkovnega toka (Osterwalder, Pigneur in Tucci 2005).

Amit in Zott (2001, 6) sta pojem poslovni model opredelila tako: »Poslovni model predstavlja vsebino, strukturo in upravljanje s transakcijami, zasnovanimi z namenom, da ustvarjajo vrednost z izkoriščanjem poslovnih priložnosti.«

Weill in Vitale (2001) sta poslovni model organizacij opredelila kot opis vlog in medsebojnih odnosov uporabnikov, kupcev, zaveznikov in dobaviteljev organizacije, ki identificirajo ključne toke izdelkov, informacij in denarja ter za udeležence predstavljajo bistvene koristi. Osterwalder in Pigneur (2010, 14) sta poslovni model definirala tudi kot organiziran, kreativen model in tak, ki bo prinašal vrednost podjetju. Giesen idr. (2010, 17) pri uvedbi novega poslovnega modela predlagajo izbiro primerne časa in okoliščin. Ključna je tudi priprava na spremembe. Torej je treba upoštevati pogoje, pod katerimi se ustvarja nov poslovni model.

Teece (2010) pravi, da je študij poslovnih modelov vsestranska tema za obravnavo podjetja in je uporaben na več področjih. Vseeno pa nima svoje veje, kamor bi ga umestili. Ne glede na to, ali je bolj primeren na področju inoviranja, kakovosti ali strateškega managementa, je termin poslovni model dobro uveljavljen v praksi.

Poslovni model je utemeljitev, kako organizacija ustvarja, prinaša in zajema vrednost (Osterwalder in Pigneur 2010, 14). Zlasti gre za konceptualizacijo organizacije, ki zajema tri ključne vidike (Chesbrough 2010; Osterwalder 2004):

- kako so komponente in njihove funkcije ali deli integrirani, da ustvarijo vrednost za stranke;

- kako se ti deli med seboj povezujejo znotraj organizacije, v dobavnih verigah in interesnih skupinah;
- kako organizacija ustvarja vrednost, dobiček v medsebojnih povezavah.

Ko jasno razumemo organizacijski poslovni model, lahko zagotovimo vpogled v strategije in aktivnosti v organizacijskem procesu, ki podpirajo strateško konkurenčnost (Casadesus-Masanell in Ricart 2010). Znanstveniki so z organizacijskimi strukturami povzeli poslovne modele, da so bile povezave jasnejše pri razumevanju poslovanja organizacij (Chesbrough in Rosenbloom 2002; Amit in Zott 2010; Schaltegger, Lüdeke-Freund in Hansen 2012). Pojasnjevanje te povezave s poslovnimi modeli organizacij lahko podpira inovativni poslovni model med preoblikovanjem obstoječe dejavnosti in povezovanje z novimi načini poslovanja (Johnson, Christensen in Kagermann 2008).

El Sawy in Pereira (2012) primerjata 26 poslovnih modelov, pri čemer navajata njihove komponente, možnost interakcije v digitalni ekosistem ter primernost v obliki digitalne platforme za tehnologije in nudenje storitev. Vidimo lahko, da ni enotne definicije, kaj je to poslovni model. Nekateri raziskovalci so skušali združiti več definicij in jih povezati v celoto, ki bi bila enotna in lažja za razumevanje koncepta poslovnega modela. V preglednici 1 je zbranih 15 definicij poslovnega modela.

### **Preglednica 1: Definicije poslovnega modela**

Definicija	Vir
Arhitektura za produkt, storitev ali tok informacij, vključno z opisom poslovnih akterjev in njihovih vlog ter potencialnimi koristmi za različne poslovne deležnike in vire prihodkov.	Timmers 1998, 2, po Zott, Amit in Massa 2010, 6.
Poslovni model deklarira, kako podjetje ustvarja denar in vzdržuje tok dobička skozi čas.	Stewart in Zhao 2000, 209, po Spieth, Schneckenberg in Ricart 2014, 239.
Zajema vsebino, strukturo in upravljanje transakcij, oblikovanih za ustvarjanje vrednosti pri iskanju poslovnih priložnosti.	Amit in Zott 2001, 511, po Zott, Amit in Massa 2010, 6.
Arhitektura firme in omrežja njenih partnerjev za ustvarjanje, trženje in dostavo te vrednosti in povezanega kapitala enemu ali več segmentov kupcev ter za ustvarjanje dobičkonosnega in trajnostnega prihodkovnega toka.	Dubosson-Torbay, Osterwalder in Pigneur 2002, 7, po Spieth, Schneckenberg in Ricart 2014, 239.
Hevristična logika, ki povezuje tehnološki potencial z realizacijo ekonomske vrednosti.	Chesbrough in Rosenbloom 2002, 529, po Zott, Amit in Massa 2010, 6.
Zgodbe, ki pojasnjujejo, kako organizacija deluje. Dober poslovni model odgovarja na stari vprašanji Petra Druckerja: Kdo je kupec? Kdo ustvarja vrednost za kupca? Poleg tega odgovarja na vprašanja, ki bi si jih moral zastaviti vsak manager: Kako ustvarjati vrednost v tem poslu? Kakšna je temeljna logika, ki pojasnjuje, kako lahko dostavljamo vrednost za kupca po primernih stroških?	Magretta 2002, 4, po Zott, Amit in Massa 2010, 6.

Definicija	Vir
Konceptualno orodje, ki vsebuje nabor elementov in njihova razmerja ter omogoča razlaganje podjetniške logike za služenje denarja. Je opis vrednosti, ki jo podjetje ponuja enemu ali več segmentom kupcev, ter arhitektura podjetja in omrežja njenih partnerjev za ustvarjanje, trženje in dostavo te vrednosti in povezanega kapitala za ustvarjanje dobičkonosnega in trajnostnega prihodkovnega toka.	Osterwalder 2004, 15.
Predstavitev temeljne jedrne logike podjetja in strateških izbir za ustvarjanje in zajem znotraj omrežja vrednosti.	Shafer, Smith in Linder 2005, 202.
Kratka predstavitev nabora recipročno povezanih odločitvenih spremenljivk na področju negotovih strategij, arhitekture in ekonomije, ki so namenjene ustvarjanju trajnostne, konkurenčne prednosti na določenih trgih. Ima šest temeljnih konceptov: ponujena vrednost, kupec, interni procesi oziroma kompetence, eksterna pozicija, ekonomski model in osebni ali investitorjevi dejavniki.	Morris, Schindehutte in Allen 2005, 727, po Zott, Amit in Massa 2010, 6.
Načrt konkurenčnega delovanja podjetja z uporabo njegovih virov, strukturiranjem njegovih povezav, povezovanjem z uporabniki in ustvarjanjem trajne vrednosti na osnovi dobička, ki ga zasluži.	Barringer in Ireland 2006, 100, po Abd Aziz, Fitzsimmons in Douglas 2008, 808.
Sklop štirih med seboj zaključenih elementov, ki skupaj ustvarjajo in dostavljajo vrednost. Ti elementi so: vrednost za uporabnika, formula za dobiček, ključni viri in ključni procesi.	Johnson, Christensen in Kagermann 2008, 52, po Zott, Amit in Massa 2010, 6.
Artikulira logiko, podatke in druga dejstva, ki podpirajo ponujeno vrednost kupcu ter vzdržno strukturo prihodkov in stroškov organizacije, ki dostavlja to vrednost.	Teece 2010, 179, po Zott, Amit in Massa 2010, 6.
Refleksija realizirane strategije podjetja.	Casadesus-Masanell in Ricart 2010, 195, po Zott, Amit in Massa 2010, 6.
Opis, kako podjetje ustvarja vrednost, ki je potrošniku velikega pomena, in kako organizaciji ustvarja ekonomski dobiček.	Day 2011. Podrobneje Sorescu idr. 2011.

## 5.2 Razvoj poslovnih modelov

Osterwalder, Pigneur in Tucci (2005) so ugotovili, da je termin poslovni model še razmeroma nov in se še razvija. Proučevali so koncept poslovnega modela na več področjih in kljub različnosti uporabe ugotovili nekaj skupnih stališč: poslovni model se razvija kot nova enota analize poslovanja; poudarja celovit pristop na sistemskem nivoju razlage, kako podjetje posluje; aktivnosti v podjetjih imajo pomembne vloge v različnih konceptualizacijah predlaganega poslovnega modela; poslovni modeli skušajo pojasniti, kako je vrednost predlagana in kako zajeta. Rezultati temeljite proučitve obsežne literature nudijo dobre temelje za nadaljnji razvoj poenotenja koncepta poslovnega modela.

Pomembnejša prelomnica v uporabi termina poslovni model je bila v začetku devetdesetih let 20. stoletja. Takrat je bil termin prvič uporabljen v pomenu, kot ga poznamo danes. V preglednici 2 je razvidno, da obdobje, ko so se začele znanstvene razprave na temo poslovnih

modelov, sovpada z obdobjem podjetij dotcom v poznih devetdesetih letih (Osterwalder, Pigneur in Tucci 2005).

**Preglednica 2: Število pojavitev termina »poslovni model« v znanstvenih publikacijah**

Leto	V naslovu	V povzetku	Med ključnimi besedami	V besedilu
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

Vir: Osterwalder, Pigneur in Tucci 2005.

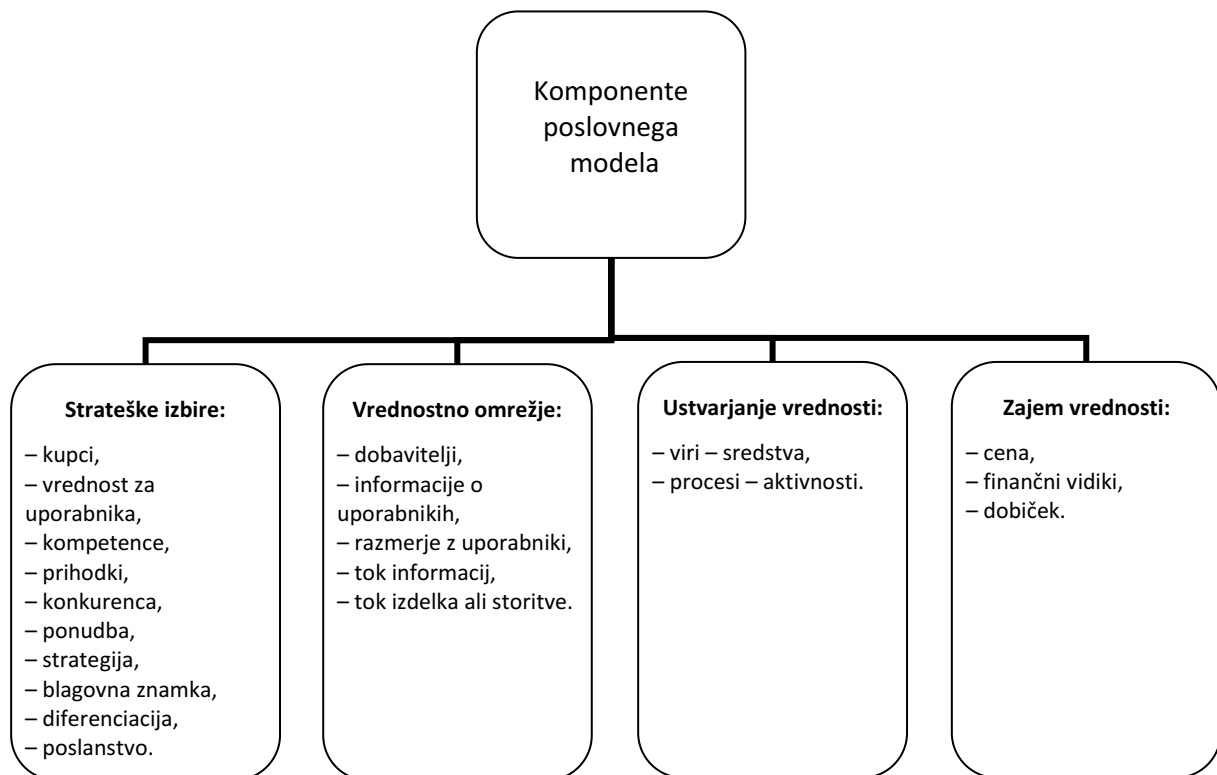
Koncept poslovnega modela nima teoretične ali ekonomske utemeljitve v poslovnih študijih. To dokazujejo dejstva, saj ekonomska teorija predpostavlja, da poslovanje temelji na opredmetenih stvareh. Podjetja dobijo plačilo za ponujene izdelke ali storitve. Imperativ je torej, da stranka plača prodajalcu, ki nudi izdelek ali storitev po konkurenčni ceni. Reguliran je torej ves prodajni proces. V tem kontekstu so neopredmeteni dejavniki kot sestavni del poslovnih modelov nepomembni (Teece 2010).

### 5.3 Vrste poslovnih modelov

Rappa (2010) poslovne modele razvršča tako: posredniški, oglaševalski, informacijsko-posredniški, trgovski, model proizvajalca kot neposrednega ponudnika, podružnični, model skupnosti, naročniški in model plačila glede na uporabnost. Delitev je videti jasna. Težava nastane, ko jo skušamo primerjati z delitvijo modela Canvas, kot sta jo predstavila Osterwalder in Pigneur (2010). Njun model ne sodi v nobeno od omenjenih vrst po Rappi. Model Canvas usmerja pri vizualizaciji in izgradnji dobrega poslovnega modela za organizacijo, s čimer ji omogoči dolg obstanek na trgu, visok tržni delež in posledično dobiček iz prodaje. Področja modela Canvas tako opisujejo pot do cilja, zato ne morejo biti vrsta poslovnega modela. Nekatere Rappove vrste poslovnih modelov (posredniški, oglaševalski, naročniški in model plačila glede na uporabnost) pri modelu Canvas nastopajo

kot lastnosti področja prihodkovnega toka. Model Canvas namreč deli svoja področja na stroškovni in prihodkovni del. Po Rappi je posredništvo vrsta poslovnega modela, po modelu Canvas pa le področje, ki je sestavni del uspešno zgrajenega poslovnega modela.

Različni avtorji opisujejo komponente poslovnega modela različno. Shafer, Smith in Linder (2005) trdijo, da obstaja kar 12 različnih definicij poslovnega modela, ki so se razvijale med letoma 1998 in 2002. Težje razumljivo je za bralca to, da vsaka definicija opisuje svoje komponente, ki naj bi jih poslovni model zajemal. Shafer, Smith in Linder (prav tam) so izpostavili kar 42 različnih komponent, medtem ko Osterwalder in Pigneur (2010) omenjata zgolj devet komponent, ki naj jih vsaka organizacija prilagodi svojemu načinu poslovanja. Shafer, Smith in Linder (2005) so zato 42 komponent kategorizirali v štiri skupine in tako je njihov model postal lažje razumljiv. To je prikazano na sliki 1.



**Slika 1: Komponente poslovnega modela**

Vir: Shafer, Smith in Linder 2005, 202.

Zaradi neenotnih definicij ni mogoče enotno določiti poslovnih modelov, saj se ti razlikujejo glede na vizualizacijo, ki si jo podjetje ustvari.

## 5.4 Gradniki poslovnega modela Canvas

Zaradi različnih opredelitev poslovnega modela morda nekaterim še ni povsem jasno, kaj so poslovni modeli. Gradniki olajšajo predstavo področij z vizualizacijo sestavnih delov poslovnega modela.

Osterwalder in Pigneur (2010, 42) predlagata, da si uporabniki tega modela natisnejo tabelo na papir velikega formata in ga nalepijo na tablo. Tako bodo lažje razpravljali pri določanju vseh področij, ki so pomembna za spremembo ali nastanek novega modela, poleg tega je vsem ves čas dostopen. Poslovni model Canvas naj bo zasnovan tako, da ga bodo vsi zaposleni razumeli. Biti mora enostaven, brez kompleksnih povezav ali nejasnih izrazov. Gre za vizualizacijsko orodje za pojasnjevanje najpomembnejših aktivnosti, ki so v pomoč organizaciji pri njenem poslovanju.

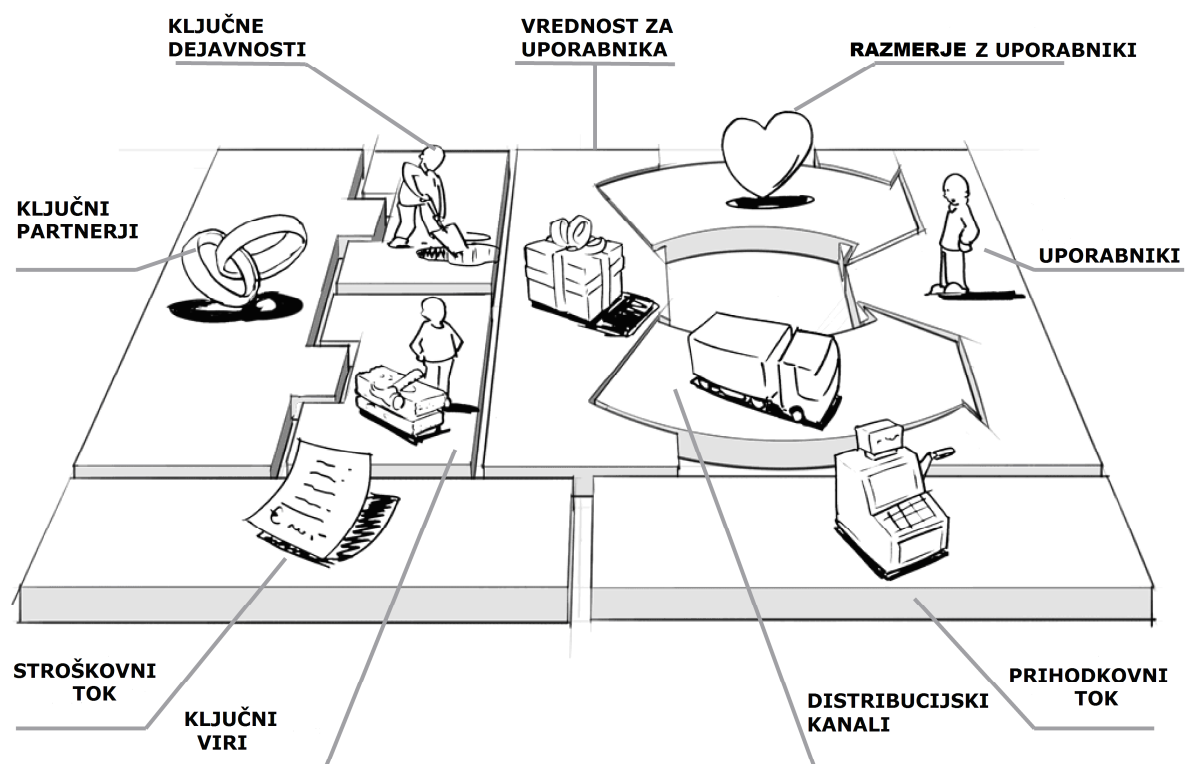
Poslovni model Canvas je orodje, ki podpira razvoj in komuniciranje celovitih pogledov na poslovni model ter enotnost pri razvoju inovativnega poslovnega modela. Podjetja načrtujejo svoj razvoj vse bolj dolgoročno (Joyce in Paquin 2016). Canvas (Osterwalder in Pigneur 2010) je priljubljeno in široko sprejeto orodje za podporo inovativnih poslovnih modelov, ki vključuje socialne in okoljske vplive pri poslovanju. Ta model je praktičen, enostaven za uporabo ter podpira ustvarjalni razvoj, vizualizacijo in komunikacijo pri ustvarjanju inovativnega trajnostnega poslovnega modela (Stubbs in Cocklin 2008). Canvas je v organizaciji uporaben pri vpeljavi sprememb v star poslovni model ali pri popolni prenovi starega modela v inovativni poslovni model (Lozano 2013). Tako Canvas omogoča uporabnikom, da dobijo vpogled v organizacijske dejavnosti s širše perspektive. Model prispeva k organizacijski ustvarjalnosti ter uporabniku ponuja enostavno orodje, ki omogoča jasno vizualizacijo in diskusijo o poslovnih modelih. Usmerjen je k razlagi, kako eno področje organizacije povežemo z drugim področjem v organizaciji. Boons in Lüdeke-Freund (2013) ugotavljata, da poslovni model Canvas zagotavlja okvir za podporo vizualizacije, komunikacije in sodelovanja inovacij več poslovnih modelov tudi na trajnostnem področju.

Orodja poslovnega modela so lahko uporabljena za trajnostno podporo pristopov od zunaj ali od znotraj organizacije (Baden-Fuller 1995; Simanis in Hart 2009; Chesbrough in Garman 2009).

Zunanji pristop vključuje raziskovalne priložnosti za inoviranje s pogledom na organizacijo skozi različne vrste poslovnih modelov ali različnih arhetipov poslovnih modelov (Bocken 2014). To omogoča podjetnikom, da raziščejo inovacije, ki so lahko posledica prilagajanja njihovih trenutnih poslovnih modelov v smeri partikularnega arhetipa. Ali drugače razloženo: organizacije lahko pri preoblikovanju poslovnega modela izberejo konkreten poslovni model, za katerega se zagotovi pomoč pri odkrivanju novih načinov za ustvarjanje vrednosti in razvoja z zagotavljanjem smernic za uresničitev novih priložnosti (Bocken 2014, 13). Zunanji pristopi poslovnega modela omogočajo uporabnikom relativno enostaven način, da raziščejo

morebitne vplive inovacij na različne vrste poslovnih modelov, navdihujoče oblike ustvarjalnega soočanja ali viharjenje novih idej (Fleming 2004).

Model Canvas tvori devet segmentov (slika 2). Segmenti ponazarjajo področja, ki so med seboj povezana v celoto. Segmenti na desni predstavljajo razmerje do kupcev, segmenti na levi pa razmerja do dobaviteljev. Najpomembnejši segment, ki drži skupaj celotno sestavljanke, je v središču, to je vrednost za uporabnika. Spodnja dva segmenta predstavljata denarni tok, stroškovnega in prihodkovnega. Podobno je pri bilanci stanja, pri kateri morata biti usklajeni debetna in kreditna stran bilance. Tri najpomembnejša področja poslovnega modela – uporabniki, njihova vrednost in ključni partnerji – se med seboj povezujejo in so soodvisna.



**Slika 2: Segmenti poslovnega modela Canvas**

Vir: Clark, Osterwalder in Pigneur 2012, 34.

Devet področij (gradnikov) poslovnega modela Canvas – uporabniki, vrednost za uporabnika, distribucijski kanali, ravnanje z uporabniki, ključni viri, ključne dejavnosti, ključni partnerji,



stroškovni tok in prihodkovni tok – je opredeljenih v devetih podpoglavjih v nadaljevanju (povzeto po Osterwalder in Pigneur 2010).<sup>4</sup>

#### **5.4.1 Uporabniki**

Uporabniki (angl. *customer segments*) so razlog za obstoj organizacije, saj jim organizacija ponuja svojo vrednost. Uporabniki so srce vsakega poslovnega modela. Ustvarjajo dobiček in brez njih nobeno podjetje ne preživi na dolgi rok. Lahko bi jih podrobneje razvrstili glede na podobne potrebe, načine obnašanja ali značilnosti. Organizacija se sama odloči, katere segmente bo spremljala. Strategije do uporabnikov so naslednje (Osterwalder in Pigneur 2010):

- *Strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža.* Na primer Ryanair je ponudil enosmerne letalske karte po Evropi za samo 10 EUR (Izlet na dlani 2015). Ta strategija zahteva velike napore za podjetje in prinaša tveganja ob tehnoloških spremembah.
- *Strategija diferenciranja.* Podjetje nudi nekaj več od konkurence. Primer je blagovna znamka Versace. Stroški za proizvode so višji, saj so izdelki edinstveni, skoraj brez konkurence, je pa posledično cena višja. Podoben primer je tudi kava, ki jo Starbucks uspešno in po višjih cenah prodaja že od leta 1971 (Starbucks 2016).
- *Strategija osredinjanja.* Ta je lahko kombinacija strategije nizkih stroškov, privlačnih cen in/ali velikega tržnega deleža in/ali strategije diferenciranja. Osredinjanje omogoča višjo donosnost redkih virov in optimizacijo obsega dejavnosti glede na razpoložljiva sredstva.
- *Strategija prehitevanja.* Organizacija mora v čim krajšem času ugotoviti, kaj kupci potrebujejo, s čimer skrajša pot od naročila do dobave izdelka ali izvedbe storitve.

Ključno je, da se osredotočimo na en sam segment uporabnikov in druge, ki so nepomembni za naš posel, izločimo. Ko sprejmemo takšno strateško odločitev, je izgradnja poslovnega modela enostavnejša, stabilnejša in lažje dosegljiva.

#### **5.4.2 Vrednost za uporabnika**

Pri vrednosti za uporabnika (angl. *value propositions*) gre za razlog, ki je ključen pri uporabnikovi odločitvi za zvestobo točno določenemu podjetju. Organizacija v določeni vrednosti združi svoje attribute, ki jih lahko nudi strankam. Nekateri izdelki so popolnoma novi, nekateri pa dodelani z inovativnimi dodatki.

---

<sup>4</sup> V prvem delu 8. poglavja bodo ta področja aplicirana na skupinsko vadbo, v drugem delu poglavja pa bodo izboljšana z inovacijami na podlagi empirične raziskave in sestavljena v inovativni poslovni model za skupinske vadbe.

Osterwalder in Pigneur (2010) ugotavljata, da so vrednosti za uporabnika lahko kvantitativne (cena, hitrost storitve) ali kvalitativne narave (dizajn, kupčeva izkušnja oziroma zadovoljstvo s storitvijo). Te vrednosti so lahko (Osterwalder in Pigneur 2010):

- *Novosti*. Telekomunikacijska tehnologija ves čas uvaja novosti v svoji panogi. Od potrebe po tem, da imamo telefon ves čas ob sebi zaradi dosegljivosti in sprejemanja klicev, so se potrebe povečale do tega, da imamo ves čas ob sebi še splet in fotoaparatus.
- *Izboljšave*. Inovativnost izdelka ali storitve je temelj, ki prinaša vrednost podjetju.
- *Prilagodljivost*. V preteklosti se je izkazalo, da brez prilagajanja ne bomo ustvarjali vrednosti. Ko so začeli proizvodnjo konzervirane hrane, se je izkazalo, da niso vsi okusi ljudi enaki. Nekateri so vegetarijanci, nekaterim prija bolj pekoč okus in podobno. Zato je bilo treba proizvodnjo prilagoditi potrebam kupcev.
- *Do konca izvedeno delo*. Vrednost lahko uporabniki zaznajo tudi tako, da jim je omogočena povrnitev škode, katere krivci so storitvena podjetja. Na primer Rolls-Royce omogoča kupcem vračilo denarja za vsako uro, ki jo podjetje porabi za servis letala.
- *Oblika (dizajn)*. Dizajn je pomemben, a težko merljiv kazalnik. Veliko težo pri odločitvi stranke za nakup določenega proizvoda ima predvsem v modni in telekomunikacijski industriji. Je pomemben del vrednosti za uporabnika.
- *Blagovna znamka*. Pri njej gre za pripadnost in izražanje kupcev. Zvestoba specifični blagovni znamki je del življenjskega sloga, morda celo karakterja. Gre za boljše počutje strank, če so zveste določeni blagovni znamki. Zato se lastniki licenc blagovnih znamk trudijo biti v koraku s časom, da se bo uporabnik počutil moderno in udobno v svoji koži.
- *Cena*. Ta igra pomembno vlogo, saj včasih narekuje uporabniku kakovost. V devetdesetih letih, ko je internet bil še v povojih, ni bilo brezplačnih časopisov, danes pa so brezplačno dostopni na spletu. Letalske karte so imele visoke cene, bilo je manj ponudnikov letalskih vozovnic in seveda manj letalskih družb. Še vedno pa nekateri kupci ne verjamejo v to, da so po kakovosti brezplačniki primerljivi plačljivim časopisom in cenejše letalske karte tistim, ki se plačajo po višji ceni.
- *Zmanjševanje stroškov*. Vedno več je ljudi, ki so na pragu revščine. Ljudje težje najdejo službo, zato manj trošijo svoj denar. Tako je vrednost zmanjševanja stroškov pomemben dejavnik, ki ga moramo upoštevati pri določanju cene produkta ali storitve.
- *Zmanjševanje tveganja*. Avtomobilska industrija ponuja nekajletno garancijo za nove avtomobile. Včasih se zgodi, da ima produkt tovarniško napako. Ker gre za množično proizvodnjo, je to povsem običajen pojav. Zato tovarne avtomobilov brez večjih stroškov nudijo popravilo ali zamenjavo izdelka.
- *Dostopnost*. Omogočiti, da sta izdelek in storitev dosegljiva, je tudi vrednost, ki jo stranke pričakujejo od organizacije. Starbucks ima po mnenju poznavalcev odlične kavne napitke, vendar ni prisoten na tržiščih vseh evropskih držav niti v Sloveniji. Ker gre za kavo višjega cenovnega razreda, se v vodstvu podjetja niso odločili za vstop na tako majhno tržišče, kot je slovensko. Najbrž pa ni kriva majhnost države, ampak višina

njenega bruto družbenega proizvoda in kupna moč prebivalstva. Monako ima namreč samo približno 40.000 prebivalcev, pa je tam mogoče najti Starbucksovo kavo.

- *Uporabnost*. Pomembno vrednost ima tudi uporabnost. Omogočiti, da so stvari enostavne za uporabo, je tudi ključnega pomena pri vrednosti za odjemalce. Podjetje Apple je s svojo tehnologijo omogočilo, da lahko kupci z eno samo napravo raziskujejo splet, prenašajo dokumente in poslušajo glasbo. Trenutno takšen način uporabe telefona zaznamuje naše tržišče.

### 5.4.3 *Distribucijski kanali*

Distribucijski kanali (angl. *channels*) določajo pot od podjetja do dobaviteljev ali kupcev z namenom, da dosežejo pravo vrednost za podjetje in zadovoljijo potrebe odjemalcev. Trije najpomembnejši segmenti distribucijskih kanalov so komunikacija, distribucija in prodajni kanali. Kanali imajo nekaj pomembnih funkcij. Osterwalder in Pigneur (2010, 27) navajata, da obstajata dva tipa distribucijskih kanalov: neposredni in posredni. K neposrednim uvrščata podjetja, ki brez posrednikov prodajajo blago ali storitve končnemu kupcu. K posrednim distribucijskim kanalom pa uvrščamo prodajo s pomočjo več vrst posrednikov. Pravo razmerje kanalov, s katerim je mogoče zadovoljiti kupce, je odvisno od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Ko najdemo pravo razmerje, lahko zadovoljimo kupčeve potrebe in maksimiramo dobiček podjetja.

### 5.4.4 *Razmerje z uporabniki*

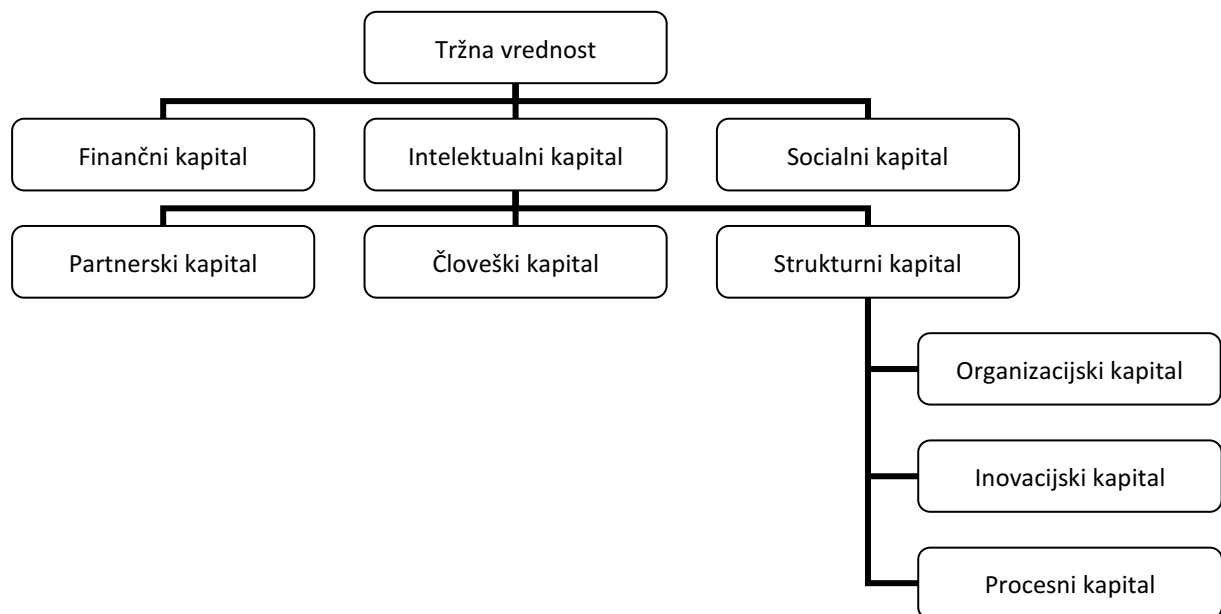
Ravnanje z uporabniki (angl. *customer relationships*) je način, ki opisuje odnos med organizacijo in strankami. Gre za interakcijo, ki jo ustvarimo za uspešnejše poslovanje. Ljudje se med seboj razlikujemo. Nekateri imajo raje pomoč pri nakupu darila, nekateri pa radi izbirajo v miru, sami, brez pomoči. Zato obstaja več razmerij do uporabnika (Osterwalder in Pigneur 2010):

- *Osebna asistenca*. Gre za medsebojno interakcijo med prodajalcem in uporabnikom/kupcem, pri čemer slednji dobi pomoč pri odločanju za nakup.
- *Osebni pristop*. Tak način komunikacije je značilen pri organiziranju življenjskih dogodkov, kot so poroka, pogreb, maturantski ples in podobno. Sem lahko uvrstimo tudi osebno trenerstvo, ki je ključno pri odločitvi za spremembo svojega načina življenja.
- *Samopostrežne storitve*. Tu podjetje nima neposrednega odnosa z uporabniki. Gre za to, da nudimo uporabniku samostojnost pri odločitvi o nakupu izdelkov ali storitev.
- *Avtomatske storitve*. Tak način je prefinjen, saj stranki ponudi možnost izbire glede na pretekle nakupe. Recimo, če je kupec pri neki spletni knjigarni že dvakrat naročil knjigo o zdravi prehrani, mu spletna stran knjigarne ponovno in avtomatsko ponudi podobne knjige s sorodno tematiko.

- *Forumi/skupine*. Veliko podjetij ustvari spletne skupine ali forume z namenom, da si ljudje med seboj pomagajo. Več glav več ve. Na primer spletna stran The Nutrition ([www.the-nutrition.com](http://www.the-nutrition.com)), ki prodaja prehranske dodatke in nadomestke, ima tudi možnost vključitve v skupine ali forume. Tudi na socialnih omrežjih je mogoče zaslediti vedno več skupin na temo zdrave prehrane.
- *Soustvarjalci*. Vedno več spletnih podjetij omogoča ocenjevanje svojih izdelkov. Na primer, ko kupimo neki izdelek na spletni strani Mimovrste ([www.mimovrste.com](http://www.mimovrste.com)), lahko oddamo oceno za ta izdelek. S tem povemo drugim potencialnim kupcem, kako zadovoljni smo z nakupom.

#### 5.4.5 Ključni viri

Ker se s časom pogoji poslovanja spreminjajo, organizacija vlaga v dopolnjevanje, povečanje, izboljševanje sredstev in zmožnosti, da lahko tudi v prihodnje obdrži prednost pred konkurenti. Ključni viri (angl. *key resources*) so sestavljeni iz materialnih in nematerialnih sredstev. K materialnim uvrščamo finančni kapital, k nematerialnim pa intelektualni in socialni kapital (Biloslavo 2006, 156). Slika 3 prikazuje tržno vrednost podjetja.



**Slika 3: Vrste kapitala**

Vir: povzeto po Lipparini 2002, 40.

*Finančni kapital* so sredstva in obveznosti do virov sredstev. Sredstva so računovodsko prikazana na aktivni, obveznosti do virov sredstev pa na pasivni strani bilance stanja. Sredstva se pretvarjajo v različne oblike denarnih tokov, na koncu pa v najbolj likvidno plačilno obliko, to je gotovina. Da bi se kapital povečeval, se organizacije trudijo čim večkrat in v čim krajšem času denar obrniti. Temu kazalniku pravimo donosnost kapitala. *Intelektualni kapital* je znanje, ki ga imajo zaposleni v podjetju. Intelektualni kapital je lahko: partnerski, človeški

ali strukturni. *Partnerski kapital* obsega znanje o partnerjih, s katerimi podjetje posluje. Jedro partnerskega kapitala je v menjalnih razmerjih, ki jih ima podjetje s tržnimi partnerji. *Človeški kapital* se meri v vrednosti, ki jo sodelavci prinašajo v organizacijo. Gre za sposobnosti in zmožnosti, ki jih lahko pokažejo pri poslovanju podjetja. Elementi človeškega kapitala so vrednote zaposlenih, njihova motivacija, odnos do dela, kultura, vedenje, možnost prenosa znanja na drugo področje, možnost prilagoditve na spremembe politike podjetja, možnost povezovanja različnih informacij in možnost inoviranja. *Strukturni kapital* je znanje, ki se je razvilo med obstojem organizacije. Sestavljen je iz organizacijskega, inovacijskega in procesnega kapitala. *Organizacijski kapital* zajema sisteme in procese, ki podpirajo izmenjavo znanja znotraj in zunaj organizacije. *Inovacijski kapital* omogoča, da se organizacija prenavlja in snuje inovativne izdelke ali storitve ter da ti postanejo njena intelektualna lastnina. *Procesni kapital* pa vsebuje vse tiste procese, ki povečujejo učinkovitost delovnega procesa podjetja (Biloslavo 2006, 162–166). *Socialni kapital* je dobro ime podjetja. Ta omogoča sodelavcem, da pridobijo informacije, ideje, finančni kapital, zaupanje, ne da bi za to morali vstopiti v tržno ali hierarhično razmerje (Adler in Kwon 2000, 18).

#### **5.4.6 Ključne dejavnosti**

Ključne dejavnosti (angl. *key activities*) opisujejo najpomembnejše stvari, ki jih podjetje mora narediti za uspešno delo v poslovnem modelu. Podjetja imajo veliko dejavnosti, ki so ključne za poslovanje. Izbira poslovnega modela je odvisna od ključnih dejavnosti podjetja. Na primer Microsoftovi pomembni dejavniki so delovna sredstva (računalniki) pa tudi predmeti dela (programi). Zavodu za zaposlovanje so najpomembnejši ljudje.

#### **5.4.7 Ključni partnerji**

Težko je biti konkurenčen na tržišču, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje vedno bolj zahtevnih strank, ki vedo, kaj želijo. Težko se je prebiti iz meseca v mesec v lokalnem, kaj šele na globalnem trgu. Nekatere aktivnosti lahko prepustimo tudi zunanjim izvajalcem ali ključnim partnerjem (angl. *key partnerships*). Najpogostejši razlogi za partnerstvo so (Dubrovski 2004, 81–87): izboljšati konkurenčno pozicijo, povečati prodajo obstoječih izdelkov ali storitev, proizvesti več novih izdelkov, izboljšati aktivnosti in tehnologijo izdelkov ali storitev, izboljšati veččine zaposlenih, zmanjšati stroške poslovanja zaradi vstopa na novo tržišče in pridobiti novo tehnologijo, ki bo konkurenčnejša na lokalnem ali globalnem tržišču. Dubrovski (prav tam, 81–82) pravi: »Glavni razlog za partnersko povezovanje je predvsem doseganje globalne konkurenčnosti. Postaviti si moramo dve ključni vprašanji: kdo so naši konkurenti in na kakšen način konkurirajo z nami?«

Dejavniki konkurenčnosti so lahko cenovni ali necenovni. Cenovni so lahko nizki stroški ali nizke cene, necenovnih je pa nekaj več. Ti so lahko kakovostni izdelki ali storitve, lahko so inovacijska razvitost izdelkov ali storitev, dobra oglaševalska strategija, dobra organizacijska

struktura, lahko imamo ugodne finančne ali kreditne pogoje pri prodaji izdelkov ali storitev. Dubrovski (2004, 87) trdi, da lahko konkurenčnost na trgu dosežemo, le če se povežemo z drugimi podjetji. Meni, da je rast z lastnimi resursi premalo in nas reši le povezovanje z drugimi, torej so partnerstva nujna.

#### **5.4.8 Stroškovni tok**

Stroškovni tok (angl. *cost structure*) zajema vse stroške, ki nastanejo pri ustvarjanju poslovnega modela. Kakršnokoli je naše poslanstvo, vsako podjetje stremi k čim manjšim stroškom poslovanja. Celotno javni zavodi morajo po Zakonu o javnem naročanju (ZJN-2) kupiti premičnino ali sredstva od najcenejšega ponudnika. Osterwalder in Pigneur (2010, 41) navajata dva poslovna modela stroškovnega toka: zniževanje stroškov in usmerjenost k vrednosti. Prvi poslovni model se osredotoča na zniževanje stroškov na vseh področjih, kjerkoli je to mogoče. Zanj so značilni nižanje cen, avtomatizacija strojev in zunanje izvajanje. Primer so letalske družbe, kot je EasyJet. Drugi poslovni model uporabljajo podjetja, ki se ne osredotočajo toliko na zniževanje stroškov storitev ali izdelkov, ampak bolj na ustvarjanje vrednosti, čeprav ob visoki ceni. Taka podjetja se največkrat usmerijo v globino razvoja izdelka ali storitve, kar da podjetju poseben značaj. To omogoča dober model podjetja.

#### **5.4.9 Prihodkovni tok**

Prihodkovni tok (angl. *revenue streams*) je denar, ki ga organizacija zasluži od posameznega segmenta. Ta tok se lahko generira s prodajo poslovnih učinkov, provizijo, naročnino, najemnino, licenciranjem, posredniškimi pristojbinami in oglaševanjem (Osterwalder in Pigneur, 2010, 31–32). Dandanes se vse vrte okrog denarja. Lahko si sestavimo strategijo prodaje, vendar je vprašanje, ali bomo dobili plačilo za prodano blago ali storitev. V praksi se je začel pojavljati odlog plačila celo pri oblačilih, ne samo pri nakupu storitev ali avtomobilov. Zaradi gospodarske krize so tudi podjetja v športni panogi postala iznajdljiva in pričela uvajati kupone zvestobe. Na primer deset zaporednih obiskov aerobike omogoča brezplačen enajsti obisk. Če gremo še dlje, je vse več osebnih trenerjev, ki nudijo obročno odplačevanje treningov. Na primer cena mesečnega osebnega trenerstva, ki poteka dvakrat tedensko, znaša 200 EUR. Da lažje prepričajo stranko, ji ponudijo možnost plačila 100 EUR na začetku meseca in 100 EUR na koncu tekočega meseca. Likvidnost je postala problem današnjega časa v vseh panogah, dejavnostih in načinih poslovanja. Skoraj ni trgovine z živili, ki ne bi imela kartice zaupanja, zvestobe, ali kakorkoli jo poimenujejo. Sem lahko uvrstimo tudi oglaševanje. Trgovine z živili, kot so Mercator, Spar in Tuš, ki si delijo največ pogače v Sloveniji, imajo vsaj enkrat tedensko oglas: »Kupiš dva, dva vam podarimo.« Na primer Pivka Perutninarstvo prodaja svojo posebno salamo v prodajalnah po Sloveniji za približno 1,10 EUR/kos. Mercator pa prodaja isto piščančjo posebno salamo v akciji »Dva plus dva zastonj« po ceni 4,49 EUR. Vsak, ki ima osvojene osnove seštevanja, lahko ugotovi, da kupec

dejansko od tega nima koristi, ampak ima dobiček trgovina Mercator, ki je dobila popust zaradi nakupa velike količine. Kupcu so zaračunali še maržo in celo stroške oglaševanja za piščančjo salamo.

## **5.5 Alternativne razčlenitve poslovnih modelov**

Amit in Zott (2010) sta gradnike poslovnega modela opredelila na podlagi predpostavke, da je to sistem aktivnosti, elementi poslovnega modela pa so vsebina oziroma izbor aktivnosti, ki se izvajajo, struktura, ki nam pove kako so te aktivnosti med seboj povezane, in vedenje, ki nam pove, kdo aktivnosti izvaja.

Johnson, Christensen in Kegermann (2008) so izpostavili štiri elemente poslovnega modela: ponudbo vrednosti za kupca, formulo dobička, temeljne vire in temeljne procese.

Moriss, Schindehutte in Allen 2005 ter Morris idr. (2006) so izpostavili šest sestavnih delov poslovnih modelov: ponudba vrednosti, kupec, notranji procesi in zmožnosti, pozicioniranje, ekonomski model ter osebni in investicijski dejavniki.

Hedman in Kalling (2003) sta opredelila sedem komponent poslovnega modela. To so:

- stranke,
- konkurenca,
- ponudba,
- aktivnosti in organizacija,
- viri,
- posredništvo in dobava proizvodnih vložkov,
- vzdolžne procesne komponente.

S pomočjo gradnikov so avtorji poskušali poenostaviti definicije nekaterih avtorjev in tako izboljšati predstavo poslovnega modela. Z opredelitvami gradnikov več različnih avtorjev lahko govorimo skupni jezik glede tematike poslovnih modelov.

## **5.6 Inoviranje poslovnih modelov**

Čas povozi podjetja, če se pravočasno ne prilagodijo spremembam in inovacijam, ki jih uporabniki zahtevajo in potrebujejo. Čas nam lahko pomaga ohraniti konkurenčnost na trgu ali nas izbriše iz registra poslovanja podjetij. Zato se morajo spreminjati tudi njihovi poslovni modeli.

Od organizacij se pričakuje, da se aktivneje odzivajo na gospodarsko krizo, katere posledice so izgube v bilancah stanja in uspeha. Če organizacije želijo uspeti, se morajo odzvati na tržne izzive, kot so ekološko učinkovite in ustvarjalno povezovalne inovacije, ki pomagajo pri ohranjanju in izboljšanju naravnih, finančnih in socialnih resursov v organizacijski temeljni

dejavnosti ter temeljnih zmožnostih podjetja (Castello in Lozano 2011; Rifkin 2014; Jackson 2009). Dyllick in Hockerts (2002) sta ugotovila, da so podjetja v zadnjih 25 letih od daleč iskala trajnostne vrednote v svojem delovanju, ne da bi smiselno omejila porabo surovin. Podoben primer pri nas so bila gradbena podjetja, ki so s pojavom gospodarske krize začela zapirati svoja vrata, čeprav je bilo gradbeništvo vodilna panoga.

Poslovni model moramo predstaviti in razčleniti tako, da bo vsakemu sodelavcu razumljiv, zato ni dobro uporabljati kompleksnih pojmov. To je osnova za načrtno spreminjanje oziroma inoviranje poslovnih modelov. Treba je analizirati več dejavnikov in ugotoviti primeren čas za to. Sicer se lahko spreminja kadarkoli v recesiji ali ekspanziji. Konkretno ni določeno, ali je bolje v obdobju gospodarske rasti ali v času gospodarske krize. Previdnejši moramo biti pri izbiri pravega modela glede na notranje in zunanje okolje, v katerem delujemo, ter na tržne priložnosti pri poslovanju podjetja. Giesen idr. (2010, 18) omenjajo, da se nekatere korporacije pri uvajanju novega poslovnega modela največkrat poslužujejo še strateškega partnerstva oziroma zunanjega izvajanja. S to potezo lahko dodatno povečajo stroške poslovanja ali pa pridelajo dobiček iz poslovanja.

Avtorji si inoviranje poslovnih modelov razlagajo različno. Po Matzlerju idr. (2013) inovacija poslovnega modela lahko vodi v povečanje vrednosti za kupca, saj spremenjen model omogoča organizaciji, da vrednost ustvarja na nov način. Lindgardt idr. (2009) pišejo, da je namen inoviranja poslovnega modela povečevanje vrednosti ponudbe produktov in s tem izboljšanje elementov poslovnega modela. Massa in Tucci (2013) vidita inoviranje poslovnega modela (angl. *business model innovation*, BMI) kot: a) zasnovo izvirnega poslovnega modela nove organizacije (angl. *business model design*, BMD) in b) preoblikovanje že obstoječega poslovnega modela (angl. *business model reconfiguration*, BMR).

Iz opredelitev lahko sklepamo, da gre pri inoviranju poslovnih modelov za konkretno spreminjanje poslovnih procesov v podjetjih z namenom, da se pridobi konkurenčna prednost organizacije ali boljše poslovanje in ustvarjanje dobička. Euchner in Ganguly (2014) sta definirala inoviranje poslovnih modelov kot vsako inovacijo modela, ki omogoča lažji vstop na tržišča in vpliva na konkurenčno prednost.

Razlogov za inoviranje poslovnih modelov je več. Največkrat se za spremembe odločimo, ko nam pri poslovanju ne gre več tako dobro kot v času razcveta. Vsaka sprememba se nam zdi boljša od vztrajanja na mrtvi točki, kjer organizacija ne ustvarja več dobička. Tako je namen inoviranja poslovnih modelov predvsem izboljšanje poslovanja in ponovna rast organizacije. Priložnosti, ki nam jih ponuja inoviranje, so lahko tudi razvoj industrije, v kateri delujemo.

Giesen idr. (2010, 18) opozarjajo, da bodo organizacije zelo verjetno postale nekonkurenčne na tržišču, če ne zaznajo pravočasno priložnosti za spremembe. Namen inoviranja je tudi v tem, da organizaciji zmanjšamo stroške in tveganje poslovanja ter znižamo cene pri ponudbi



storitev ali produktov (Lindgardt idr. 2009, 2). Amit in Zott (2010) pojasnujeta, da je veliko težje prevzeti inovativni poslovni model kot idejo o novem produktu ali storitvi. Osterwalder in Pigneur (2010) sta ogrodje za poslovni model Canvas ustvarila predvsem z namenom, da se teoretično razume razvoj poslovnega modela (Osterwalder 2004). Pri tem je poudarek na zagotavljanju vizualno predstavljenih poslovnih modelov, kar olajša ustvarjanje faze izdelave prototipov modela zaradi zbiranja povratnih informacij in revizijske interakcije pri usmerjanju inovativnega poslovnega modela.

Inoviranje, ki je usmerjeno k bolj trajnostno naravnanim poslovnim modelom, zahteva razvoj novih poslovnih modelov, ki generirajo in združujejo gospodarsko, socialno in okoljsko vrednost organizacijskih dejanj (Bocken idr. 2013; Willard 2012). Brez spreminjanja ali prilagajanja spremembam na tržišču bo organizacija težko napredovala in bila konkurenčna. Zato je dobro, da se odločimo za ustvarjanje vrednosti in tako sprejmemo odločitve o inoviranju poslovnih modelov.

Digitalna revolucija grozi obstoječim poslovnim modelom. Učinek digitalizacije v poslovnih modelih se je pogosto razvijal v trgovini na drobno. Nasplošno omogočiti kupcem, da naročajo in kupujejo prek spleta, zahteva od podjetja, da ponovno določi svoj poslovni model. Povezovanje digitalnih orodij v obstoječe poslovne modele in preoblikovanje obstoječih poslovnih modelov v nove so najpomembnejše strategije za spopadanje z izzivi, ki ogrožajo obstoječe poslovne modele. To je posebej očitno na področju visoke tehnologije in telekomunikacij. Veliko telekomunikacijskih organizacij se sooča s sprejetjem digitalnih izzivov, kot je zelo hitro rastoča storitev brezplačnega komuniciranja. Tak primer sta Whatsapp in Viber, ki uporabnikom ponujata povezovanje povsem brezplačno.

## **5.7 Primeri inovativnih poslovnih modelov ustvarjanja vrednosti**

Clark, Osterwalder in Pigneur (2012) so mnenja, da si težko predstavljamo poslovni model, če si ga ne skiciramo na »tablo vizij«. Zato smo se odločili povzeti poslovne modele treh svetovno znanih korporacij. V nadaljevanju si oglejmo zgodovino in zgodbe podjetij Nespresso, Lego in Amazon.

### **5.7.1 Nespresso**

Zelo dober primer dobrega poslovnega modela je podjetje Nespresso. Proučili so devet področij Canvasa, si natisnili tabelo in pričeli diskusijo o ugotavljanju trenutnega stanja in kreiranju novega poslovnega modela. Njihova strategija je bila doseči čim več končnih porabnikov. Ugotovili so, da bi lahko svoje aparate za kavo prodajali tako gospodinjstvom kot tudi podjetjem. Posledično je veliko posrednikov zahtevalo svoj delež provizije, zato so želeli ustvariti neposredno pot do kupcev. Ugotovili so tudi, da lahko izdelajo spletno stran, odprejo forum, postavijo trgovine s svojimi izdelki ter vzpostavijo klicni center za pomoč in

svetovanje kupcem. Z boljšimi komunikacijskimi kanali so ustvarjali več denarja, saj so imeli direktno prodajo. Naslednji pomemben korak je bil zaščita sistema. Morali so izdelati patent in blagovno znamko, da se zaščitijo pred posnemovalci. Potrebovali so tudi strokovnjake za odlično izbrano kavo, saj so se zavedali dejstva, da tudi zelo dobri kavni aparati ne bodo šli v prodajo, če je kava slabe kvalitete, in posledično ne bodo ustvarjali dobička. Naslednji korak je bil sprememba pri aktivnostih. Trženje avtomatov je pomemben dejavnik, če želimo ustvarjati vrednost podjetju. Nespresso je poslovanje s podjetji (angl. *business to business*, *B2B*) zamenjal z neposrednim poslovanjem s končnimi porabniki (angl. *business to costumers*, *B2C*). Velike aparate za kavo je tako zamenjal manjši aparat Dolce Gusto, ki je lažji in preprostejši za uporabo v gospodinjstvu. Ko so se gospodinjstva odločila za nakup tega aparata, niso imela več izbire, saj so lahko nabavljala samo kapsule za pripravo kave, mleka ali kapučina, ki so kompatibilne z aparatom Dolce Gusto. Tako je Nespresso dobil še več denarja z direktno prodajo. Pri Nespressu so sistem zaščitili s patenti. Nihče ni mogel prodajati kavnega avtomata na način, kot to počne Nespresso. Zanimivo je to, da so imeli celoten poslovni model na enem papirju. Ni prišlo do nerazumevanja med pogovorom, saj je bil tabelarno prikazan model Canvas vsem razumljiv. Leta 1987 pa so skoraj bankrotirali z isto produkcijsko strukturo, ki jim je pred nekaj leti prinesla dobiček. Kje se je zalomilo? Želeli so enako tehnologijo aparatov prodajati tudi pisarnam, a ljudje takšnih avtomatov niso želeli. Nespresso se seveda ni vdal in uvedli so nov produkt, imenovan Dolce Gusto, ki je bil osredotočen na trg kapučina. Kdor pije kavo, ve, da sta espresso in kapučino popolnoma drugačnega okusa, saj je slednjemu dodano mleko. Tako so uporabili drugačen poslovni model za pripravo drugačne kave. Nato so dodali nov inovativni produkt Baby nes, aparat z dodatki nadomestnega mleka, ki je prilagojen dojenčkovi starosti. V letu 2012 so šli še dlje in dodali produkt Special Tea, aparat, ki je pripravil drugačen čaj, kot si ga pripravljamo doma (povzeto po Osterwalder 2012).

### 5.7.2 Lego

Začetek zgodbe Lega sega v trideseta leta 20. stoletja, ko se je Godtfred Kirk Christiansen, sin mojstra tesarja in mizarja Oleja Kirka Kristiansena, pri svojih 12 letih starosti srečal s podjetništvom. Godtfred Kirk Christiansen je leta 1937 pri 17 letih pričel s kreacijo poslovnega modela. Dve leti pozneje so imeli deset zaposlenih. Leta 1946 so bili prva danska firma, ki je kupila stroj za proizvodnjo plastike. Leta 1949 so proizvajali 200 različnih plastičnih in lesenih igračk, ki se še danes prodajajo. Proizvajali pa so tudi že kocke v štirih različnih barvah. Dne 1. maja 1954 je bila registrirana blagovna znamka Lego. Leta 1955 so se predstavili na sejmu v Nemčiji, vendar reakcije niso bile pozitivne. Istega leta je Lego prvič izvozil svoje izdelke, in sicer na Švedsko. Leta 1957 so praznovali 25. obletnico obstoja. Leta 1959 so že imeli podružnice v Franciji, Britaniji, Belgiji in na Švedskem. Istega leta so bili stroji že tako avtomatizirani, da je en zaposlen lahko nadziral dva stroja. Šestdeseta leta so bila prelomna za Lego. Leta 1960 je obrat lesenih igračk zajel požar. Od takrat dalje niso več

proizvajali lesenih igrač. Istega leta so dobili še dve podružnici, in sicer na Nizozemskem in Finskem. Leta 1961 je bila odprta podružnica v Italiji. Leta 1963 je bilo predstavljenih več modelov lego kock: za dekleta in fante, za dolgo igro, za samostojno igro, za domišljijo, ustvarjalnost itd. Leta 1966 so proizvedli vlakce s svetlobnimi lučkami. Leta 1968 je bil ustanovljen Legoland, mesto, zgrajeno iz lego kock. Obiskalo ga je 625.000 obiskovalcev, prvi dan kar 3000 obiskovalcev. Leta 1969 so izdelali lego kocke za mlajše od petih let, imenovane Duplo, ki so še danes priljubljene med najmlajšimi. Leta 1970 so imeli skoraj 1000 zaposlenih, pet let kasneje 2500, konec osemdesetih let pa skoraj 6000 zaposlenih. V začetku devetdesetih so bili med desetimi največjimi tovarnami igrač na svetu. Devetdeseta so bila prelomna za vsakogar pa tudi za Lego. Prišlo je do razcveta interneta in tudi Lego je razvijal svoje modele s pomočjo nove računalniške tehnologije. Ob nakupu kock si lahko prejel še zgoščenko z navodili za uporabo (povzeto po Lego Group 2016).

Leta 2003 pa je Lego skoraj bankrotiral. Kako je lahko tako hitro rastoče podjetje z inovativno tehnologijo skoraj bankrotiralo? Nekateri pravijo, da so krive videoigrice, ki so se razcvetele ob pojavu interneta v devetdesetih letih, drugi namigujejo na nizkocenovne kitajske izdelke. Dejstvo je, da so bile težave predvsem pri dobavi. Razvoj izdelkov je bil odličen, od začetnih štirih različnih barv kock je Lego prešel na proizvodnjo kock v okoli 100 različnih odtenkih. Celo linijo za dojenčke so ustvarili. Kljub temu je prišlo do težav. Problem je bil v neupoštevanju stroškov podjetja. Oblikovalci so razvijali nove izdelke, stroški pa so se kopičili. Lego je vsako leto izdelal nov izdelek, ki ga niso uskladili z dobavnimi pogoji niti s poslovno strategijo. Imeli so skoraj dvakrat toliko razvijalcev kot Boeing za svoja letala. Material so naročali na zalogo in ta je povzročala stroške. Kot vemo, je najbolje, da se zaloga materiala dnevno čim večkrat in čim hitreje obrne. Le to je merilo uspeha. Zavedali so se, da je tudi ravnanje z ljudmi strateškega pomena, zato so z njimi ravnali pošteno in spoštljivo. Vseeno pa so se odločil, da zmanjšajo proizvodne stroške s selitvijo proizvodnje v Mehiko. Zmanjšali so obseg vseh surovin na polovico. Paleta približno 100 različnih barv so razpolovili. S to potezo jim je uspelo reducirati stroške za 80 %. Zaradi preglednosti stroškov in omejitve uporabljenih materialov so imeli oblikovalci več dela, in tako so morali biti bolj kreativni pri nastajanju novih izdelkov. Ob tem je stroškovni vodja dejal, da najboljši kuharji niso tisti, ki imajo veliko sestavin, ampak tisti, ki pripravijo najboljšo jed s sestavinami, ki jih imajo na voljo. Tako so oblikovalci tudi dojemali, da so z manj sestavinami še bolj kreativni. Ugotovili so tudi to, da je kar 60 % trga evropskega in da bi tovarna v evropski državi, kot je Češka, omogočila dostavo izdelkov v štirih dneh, kar bi bilo idealno predvsem v prazničnem decembrskem času. Tako so opustili centre na Danskem, v Nemčiji in Franciji ter odprli središče na Češkem in podpisali sodelovanje z družbo DHL. S to potezo so si znižali tudi stroške dostave. Največje kupce so tudi povabili k sodelovanju pri oblikovanju svojih izdelkov, saj so želeli največje zadovoljstvo uporabnikov. Več denarja so investirali tudi v trženje izdelkov. Predsednik uprave Lega je dejal, da so imeli strategijo poslovanja 10–15 let za časom in je uvedba novega poslovnega modela bila nujna. Zdaj se lahko osredotočijo na

svoje temeljne zmožnosti: proizvodnjo krasnih igrač (povzeto po Oliver, Samakh in Heckmann 2007).

### **5.7.3 Amazon**

Podjetje Amazon.com (krajše Amazon) je najbolj znana »knjigarna« na svetu. Niti pri njih ni šlo brez uvedbe novega poslovnega modela v spletno poslovanje. V nadaljevanju je predstavljena analiza Amazonovega poslovnega modela Canvas (povzeto po Noren 2013).

Uporabniki Amazona tvorijo masovni trg. Gre za mednarodno poslovanje, uporabniki so lahko z vsega sveta. Vrednost za uporabnika je nedvomno udobno nakupovanje iz naslanjača in privlačna cena. Vrednosti za uporabnika se povezujejo s področjem uporabnikov. Distribucijski kanali se uporabljajo s pomočjo spleta, saj je Amazon zasnovan na spletu. Naročanje lahko poteka spletno, po mobilnih telefonih, v trgovinah na drobno ali po posrednikih, ki se povezujejo z Amazonom. Razmerja do uporabnikov so avtomatizirana. Stranka s klikom izbere knjigo in opravi nakup. Gre za samopostrežni način nakupovanja. Nudijo pa pomoč pri težavah z naročilom ali celo pri težavah z iskanjem želenega artikla. Ključni vir pri Amazonu je intelektualni kapital, predvsem znanje zaposlenih (socialni kapital) ter razvoj spletišča in aplikacij (psihološki kapital). Gre za trgovino brez zaposlenih, saj zaposleni delajo od doma in ni fizičnega podjetja. Ključne dejavnosti: stvari, ki so najpomembnejše pri poslovanju in uvedbi poslovnega modela. Pri Amazonu so to promocija, podoba izdelka in načrtovanje prodaje. Ključni partnerji: Amazon se pri poslovanju zanaša na zunanje izvajanje, tako so njegovi ključni partnerji zunanji izvajalci (založbe, proizvajalci, dobavitelji) in mreža prodajalcev. Stroškovni tok: ekonomija obsega omogoča zmanjšanje stroškov in ohranjanje čim nižje cene. Prihodkovni tok: ustvarjanje denarja od produkta do plačila zanj. Amazon to počne z maloprodajo, spletno prodajo knjig, ki imajo dobro zgodbo, provizijo, ki jo nakažejo posredniku pri prodaji, in mesečno provizijo, ki je nagrada za prodane artikle. Kako kaže poslovanje Amazona v prihodnosti? Amazonova prednost bosta še naprej cena in udobje pri nakupu izdelkov ali storitev. Storitve bodo še naprej avtomatizirane in samopostrežne. Njihov napredek je bila širitev prodaje knjig na prodajo elektronskih in telekomunikacijskih izdelkov, kot so fotoaparati in mobilni telefoni, prodajo izdelkov za higieno in nego ter drugih izdelkov za gospodinjstvo. Poleg tega bodo v prodajo uvrščali še nove kategorije izdelkov. Njihov izziv je tudi dostava. Želijo si, da bi lahko dostavili naročilo kupca v istem dnevu po vseh ZDA. Glede vrednosti za uporabnika velja omeniti, da so njihove cene konkurenčne in kakovost odlična. »Naučili so se, da je bolje dopolnjevati in sproti popravljati svoj dober poslovni model, kot ga začeti znova,« pravijo strokovnjaki pri Amazonu (Noren 2013). Chen, Yen in Hwang (2012) so odkrili dodaten dokaz, ki poudarja pomen interneta kot pomembnega komunikacijskega kanala pri pospeševanju prodaje. Ta prihaja s podjetja Amazon. Potrošniki so 26. novembra 2012 naročili več kot 26,5 milijonov artiklov iz različnih blagovnih kategorij, kar je rekordnih 306 izdelkov na sekundo (Cheredar 2012; Clay 2012).

## 6 METODOLOGIJA

V tem poglavju je predstavljen raziskovalni okvir z raziskovalnim vprašanjem, namenom in cilji. Nato so natančno opredeljene tri hipoteze. Sledi opis vzorca in zbiranja podatkov. Na koncu so razložene uporabljene raziskovalne metode.

### 6.1 Raziskovalni okvir in hipoteze

Temeljno raziskovalno vprašanje je, kako inovirati klasični poslovni model skupinskih športnih vadb z vključitvijo socialnih omrežij v različne gradnike poslovnega modela. Iz teze sledi namen raziskave: razviti poslovni model za skupinske športne vadbe, ki temelji na uporabi socialnih omrežij, in določene gradnike novega poslovnega modela empirično preveriti na vzorčni populaciji uporabnikov socialnega omrežja Facebook na področju Slovenije.

Glede na namen smo oblikovali naslednje raziskovalne cilje:

- pregledati obstoječo literaturo o poslovnih modelih,
- ugotoviti, ali je za uspešno poslovanje treba posegati po sodobnih medijih, kot je internet in socialna omrežja,
- proučiti različne vrste poslovnih modelov in možnosti za posredovanje priporočil za obisk skupinske vadbe,
- proučiti in ustvariti dober poslovni model na presečišču športnih skupinskih vadb in socialnih omrežij, ki bo v pomoč vsem podjetnikom, ki začenjajo s skupinskimi športnimi vadbami.

Končni cilj naloge je opozoriti na morebitne pasti ali zaplete in proučiti predloge za doseganje boljših poslovnih rezultatov.

V *teoretičnem* delu smo analizirali dosedanje raziskave na področju poslovnih modelov, podrobno opisali gradnike poslovnega modela Canvas in predstavili nekaj primerov inovativnih poslovnih modelov. Canvas bo temelj za predstavitev klasičnega in inovativnega poslovnega modela skupinskih vadb. Poudarek je na predstavitvi poslovnih modelov, ki so pomembni pri zagonu in pridobivanju uporabnikov skupinske vadbe na socialnih omrežjih. Teoretični del predstavlja izhodišče za *empirični* del naloge, ki zajema informacije o rabi socialnih omrežij med slovenskimi rekreativci, ki se udeležijo vadbe zaradi oglasov na socialnih omrežjih. Raziskovalni instrument za zbiranje podatkov je anketni vprašalnik. Vprašanja oziroma trditve so bile oblikovane na podlagi proučene literature. V veliko pomoč so nam bili primeri avtorjev, ki so vključeni v nalogo.

V empiričnem delu raziskave bomo zavrgli ali potrdili naslednje raziskovalne hipoteze:

*Hipoteza 1:* Z ustreznim inovativnim poslovnim modelom, ki vključuje socialna omrežja, lahko povečamo obseg udeležencev skupinskih vadb. *Obrazložitev:* predvidevamo, da večji vpis udeležencev prek interneta, na primer prek socialnega omrežja Facebook, bolj pritegne prodajo storitev skupinske vadbe kot tistih storitev, ki niso izpostavljene prek interneta.

*Hipoteza 2:* Inovativni poslovni model skupinske vadbe bo temeljil na enakih osnovah skupinske vadbe kot klasični poslovni model. *Obrazložitev:* poslovni model skupinskih športnih vadb lahko izboljšamo z vključitvijo socialnega omrežja. Ta bo poleg klasičnih elementov poslovnega modela skupinskih vadb, ki zagotavljajo zadovoljstvo uporabnikov, izboljšal tudi občutek individualne obravnave in dodatno povečal zadovoljstvo uporabnikov. Klasični elementi poslovnega modela skupinskih vadb so:

- Uporabniki so udeleženci skupinske vadbe, stari med dvajset in šestdeset ali več let; svoja mnenja o vadbi, želje in predloge zapisujejo v knjigo, ki jo s seboj prinese vaditelj; vadeči pričakujejo od vaditelja, da je fizično pripravljen in jim posreduje svoje znanje.
- Vrednost za uporabnika je skupinsko vzdušje, dobra organiziranost in pripravljenost vaditelja na vadbo ter prijaznost vaditelja do udeležencev na vadbi.
- Distribucijski kanali so predvsem neposredni, saj udeleženci najpogosteje izvedo za vadbo od znancev, oglaševanje poteka tudi z letaki, redkeje po radiu in televiziji.
- Ravnanje z uporabniki je osebno, direktno in z ustnim priporočilom.
- Ključni viri so voditelji, ki morda niso usposobljeni, oprema, ki je mogoče že zastarela in manj popularna glasba, včasih tudi prostor, ki ni primeren vadbi.
- Ključna dejavnost je vadba, ki se dogaja v najetem prostoru.
- Ključna partnerstva so dobavitelji glasbe, opreme in pripomočkov.
- Prihodkovni tokovi zajemajo vse stroške, ki nastanejo od priprave do izvedbe vadbe; sem sodijo nakup opreme, pripomočkov in najem prostora.
- Stroškovni tok zajema nakup opreme, ki nadomesti zastarelo, najem dvoran, prostorov, usposabljanje vaditeljev.

*Hipoteza 3:* Za skupinsko vadbo smo pripravljeni plačati manj kot za individualno vadbo. *Obrazložitev:* ljudje se pogosteje odločajo za skupinske vadbe, ker jih sovrstniki motivirajo. Primerjajo se z vadečimi, gre za nekakšno medsebojno tekmovalnost, hkrati pa je skupinska ura večinoma cenejša, saj se trener ali vaditelj težje posveti posamezniku.

## **6.2 Vzorčenje in zbiranje podatkov**

Odločili smo se za priložnostni vzorec že prisotnih na spletu. Raziskava inovativnega poslovnega modela združitve športa (skupinske vadbe) in uporabe socialnih omrežij je bila izvedena kot spletna anketa, povezava do nje je bila objavljena na socialnem omrežju Facebook in poslana prek elektronske pošte.

Odločili smo se, da anketo izvedemo v elektronski obliki. Prednosti pred klasično pošto anketo je več: odgovore smo prejeli hitreje, stroški so bili nižji, prav tako smo lahko ves čas nadzirali dogajanje oziroma odzivnost anketirancev, ob čemer je bila zagotovljena najvišja stopnja anonimnosti anketirancev.

Anketni vprašalnik je bil aktiviran 21. junija 2016 in zaključen 4. julija 2016, ko je bilo doseženo zastavljeno število, to je 500 popolnoma izpolnjenih anket. (Prvotno naj bi bilo v vzorec zajetih 300 anketirancev, ker pa je v času med 28. in 30. junijem 2016 število popolnoma rešenih anketnih vprašalnikov poskočilo z 274 na 477, smo se odločili, da vzorec razširimo na 500 udeležencev in tako dobimo rezultate, ki lahko pokažejo jasnejšo sliko.) Nepopolne ankete smo izločili zaradi boljših končnih rezultatov raziskave.

Izpolnjevanje vprašalnika je večinoma trajalo manj kot pet minut, če udeleženci v raziskavi niso bili uporabniki skupinske vadbe. Anketni vprašalnik je bil namreč zastavljen tako, da je udeleženec v raziskavi predčasno zaključil anketo, če se s skupinsko vadbo ne ukvarja.

### **6.3 Uporabljene raziskovalne metode**

V teoretičnem delu naloge smo proučili strokovno in znanstveno literaturo, podrobno analizirali koncepte, ki jih predlagajo uveljavljeni avtorji na področju poslovnega modeliranja in internetnega oglaševanja, ter jih primerjali s starimi ali nasprotnimi koncepti in tehnikami.

Raziskovalni instrument za zbiranje podatkov je bil anketni vprašalnik. Vprašanja oziroma trditve smo oblikovali na podlagi proučene literature.

Za izvedbo kvantitativne analize in prikaz osnovnih statistik smo uporabili statistični programski paket SPSS. V sklopu analize smo uporabili univariatne in bivariatne statistične metode. S pomočjo univariatne analize smo prikazali rezultate posameznih anketnih vprašanj z opisno (deskriptivno) statistiko, in sicer s frekvencami, odstotki in povprečji. Za testiranje hipotez je bila uporabljena bivariatna statistična analiza, pri čemer smo s pomočjo t-testa in koeficienta korelacije testirali zastavljene hipoteze ter jih bodisi potrdili bodisi ovrgli.

## 7 REZULTATI RAZISKAVE

V tem poglavju so prikazani rezultati deskriptivne in inferenčne statistične analize zbranih podatkov, vključno z interpretacijo teh rezultatov in testiranjem hipotez.

### 7.1 Značilnosti vzorca

Enota raziskovanja je udeleženec skupinske ali individualne vadbe, ki uporablja socialna omrežja ali elektronsko pošto. V vzorec je bilo zajetih 508 udeležencev, od tega je 8 udeležencev delno izpolnilo anketo, zato smo se odločili, da delno izpolnjene ankete izločimo iz raziskave. Med 500 anketiranci prevladujejo ženske, teh je 436 ali 87,2 %, manjšino tvorijo moški, in sicer 64 ali 12,8 %. Več kot 80 % anketirancev je starih od 21 do 40 let, dobrih 10 % pa je starih od 41 do 60 let. Samo en udeleženec v raziskavi je star 61 let ali več.

V preglednici 3 so prikazane opisne spremenljivke demografskih značilnosti vzorca glede na spol, starost in izobrazbo (s frekvenco in odstotki). Dobra polovica udeležencev v raziskavi ima srednješolsko ali poklicno izobrazbo (50,4 %), slaba tretjina (32,6 %) ima visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, 9,6 % ima višješolsko izobrazbo, najmanj udeležencev v raziskavi pa ima opravljen doktorat (0,4 %).

**Preglednica 3: Demografske značilnosti vzorca**

	Frekvenca	Odstotek
<b>Spol</b>		
Ženski	436	87,2
Moški	64	12,8
Skupaj	500	100,0
<b>Starost</b>		
Do 20 let	23	4,6
21–40 let	418	83,6
41–60 let	58	11,6
61 let ali več	1	0,2
Skupaj	500	100,0
<b>Izobrazba</b>		
Osnovnošolska	13	2,6
Srednješolska ali poklicna	252	50,4
Višješolska	48	9,6
Visokošolska ali univerzitetna	163	32,6
Magistrska	22	4,4
Doktorska	2	0,4
Skupaj	500	100,0



V preglednici 4 so prikazani rezultati odgovorov na vprašanje o obiskovanju vadbe. Udeležence smo vprašali, ali obiskujejo kakšno vadbo ali se sami ukvarjajo s kakršnikoli športom. Večina anketirancev se z vadbo ukvarja, teh je kar 64 %, 36 % pa se jih na nikakršen način ne ukvarja s športom.

#### **Preglednica 4: Obiskanost vadbe**

Ali obiskujete kakšno vadbo oz. se rekreirate ali trenirate sami?	<i>f</i>	%
Da	320	64,0
Ne	180	36,0
Skupaj	500	100,0

V preglednici 5 je prikazan rezultat statistične analize odgovorov na vprašanje o vrsti vadbe, ki jo udeleženci obiskujejo. Ker je raziskava vezana na skupinsko vadbo, nas je zanimalo, katero vadbo udeleženci raziskave obiskujejo. Največ vprašanih (63,6 %) obiskuje individualne vadbe, kot so tek, kolesarjenje, smučanje, plavanje, 19,3 % jih obiskuje skupinske vadbe, 10,4 % se jih ukvarja z drugimi vadbami, najmanj udeležencev (6,6 %) pa obiskuje fitness vadbo v fitnessu s pomočjo osebnega trenerja.

#### **Preglednica 5: Vrsta vadbe, ki jo vprašani obiskujejo**

Katero vadbo obiskujete	<i>f</i>	%
Individualna vadba (tek, kolesarjenje, smučanje, plavanje ipd.)	201	63,6
Skupinska vadba pod vodstvom vaditelja (aerobika, TNZ, zumba, joga, pilates ipd.)	61	19,3
Drugo	33	10,4
Fitnes vadba v fitnes centrih s pomočjo osebnega trenerja	21	6,6
Skupaj	316	100,0

## **7.2 Rezultati testiranja hipotez**

### **7.2.1 Uporaba socialnih omrežij in obseg udeležencev**

Najprej predstavljamo rezultate opisne statistične analize odgovorov na vprašanja, ki so povezana s prvo hipotezo: Z ustreznim inovativnim poslovnim modelom, ki vključuje socialna omrežja, lahko povečamo obseg udeležencev skupinskih vadb. Tem sledijo rezultati bivariatne statistične analize in testiranje prve hipoteze.

V preglednici 6 je prikazana analiza odgovorov na vprašanje, kaj je udeležence raziskave, ki se udeležujejo skupinske vadbe, najbolj prepričalo za obisk te oblike vadbe. Največ anketirancev pravi, da so se odločili za skupinsko vadbo zaradi priporočila znancev (54,1 %), 18,0 % anketirancev je prepričal oglas na socialnih omrežjih, 11,5 % spletna stran skupinske vadbe, prav tako 11,5 % so prepričale druge stvari (predstavitve, kupon, želja po vadbi,

pomanjkanje kondicije itd.), 3,3 % anketirancev je prepričala zgibanka v poštnem nabiralniku, 1,6 % pa oglas po televiziji.

#### **Preglednica 6: Prepričanja za odločitev za skupinsko vadbo**

Kaj vas je najbolj prepričalo, da ste se odločili za skupinsko vadbo?	<i>f</i>	%
Oglas na socialnih omrežjih	11	18,0
Oglas po televiziji, radiu	1	1,6
Zgibanka, letak v poštnem nabiralniku	2	3,3
Spletna stran skupinske vadbe	7	11,5
Priporočilo prijatelja/znanca	33	54,1
Drugo	7	11,5
Skupaj	61	100,0

V preglednici 7 je prikaz analize odgovorov na vprašanje o času, ki ga uporabniki preživijo na socialnih omrežjih. Od 1 do 2 uri dnevno na socialnih omrežjih preživi 37,3 % vprašanih, 30,5 % jih na socialnih omrežjih preživi manj kot uro dnevno, 22 % vprašanih preživi na socialnih omrežjih od 2 do 3 ure dnevno, 6,8 % od 3 do 4 ure, 3,4 % pa od 4 do 5 ur dnevno.

#### **Preglednica 7: Čas, ki ga uporabniki dnevno preživijo na socialnih omrežjih**

Koliko časa dnevno preživite na socialnih omrežjih?	<i>f</i>	%
Manj kot 1 uro	18	30,5
1–2 uri	22	37,3
2–3 ure	13	22,0
3–4 ure	4	6,8
4–5 ur	2	3,4
Skupaj	59	100,0

V preglednici 8 so prikazani rezultati analize odgovorov na vprašanje o pogostosti obiska skupinske vadbe. Največ udeležencev v raziskavi obiskuje skupinsko vadbo od dva- do trikrat tedensko (49,2 %), 27,9 % jih vadbo obiskuje enkrat tedensko, 18,0 % od štiri- do petkrat tedensko, 3,3 % vsak dan, 1,6 % udeležencev pa manj kot enkrat tedensko.

#### **Preglednica 8: Pogostost obiskov skupinske vadbe**

Kako pogosto obiskujete skupinsko vadbo?	<i>f</i>	%
Manj kot enkrat tedensko	1	1,6
Enkrat tedensko	17	27,9
Od dva- do trikrat tedensko	30	49,2
Od štiri- do petkrat tedensko	11	18,0
Vsak dan	2	3,3
Skupaj	61	100,0

Sledilo je testiranje prve hipoteze, ki se glasi: Z ustreznim inovativnim poslovnim modelom, ki vključuje socialna omrežja, lahko povečamo obseg udeležencev skupinskih vadb. Za testiranje smo uporabili hi-kvadrat test ( $\chi^2$ ), ki se uporablja takrat, ko je odvisna spremenljivka nominalnega tipa. V izračun hi-kvadrata sta bili vključeni vprašanji *Kaj vas je najbolj prepričalo, da ste se odločili za skupinsko vadbo?* in *Koliko časa dnevno preživite na socialnih omrežjih?* Zanimalo nas je, ali tiste, ki več časa preživijo na socialnih omrežjih, pritegnejo k skupinski vadbi druge stvari kot tiste, ki na socialnih omrežjih preživijo manj časa. Zanimalo nas je torej, ali se motiv za udeležbo skupinske vadbe razlikuje glede na čas, preživet na socialnih omrežjih. Rezultati testa kažejo, da med spremenljivkama ni povezanosti ( $\chi^2 = 26,679$ ,  $df = 20$ ,  $p = 0,145$ ).<sup>5</sup> Ne moremo torej reči, da glede na čas, ki ga preživijo na socialnih omrežjih, anketirance za skupinsko vadbo prepričajo različne stvari. Večino tako pritegnejo priporočila znancev, ne glede na to, koliko časa preživijo na socialnih omrežjih.

Hipotezo 1 smo testirali tudi s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije rangov ( $r_s$ ).<sup>6</sup> Ta koeficient uporabljamo, ko je vsaj ena spremenljivka ordinalnega tipa, druga pa ali ordinalnega ali intervalnega. Naša odvisna spremenljivka je bila pogostost obiskovanja vadbe, neodvisna spremenljivka pa čas, preživet na socialnih omrežjih. Med spremenljivkama ni statistično značilne povezanosti ( $r_s = -0,37$ ,  $N = 59$ ,  $p = 0,779$ ). Ne moremo torej reči, da tisti, ki pogosteje obiskujejo vadbo, tudi več časa preživijo na socialnih omrežjih ali obratno.

Hipotezo 1 lahko potrdimo le delno, saj smo ugotovili, da prek socialnih omrežij sicer lahko dosežemo večje število udeležencev, vsekakor pa, ob odsotnosti drugih trženjskih oblik, to ni zagotovilo, da se bo število udeležencev povečalo. Najbolj optimalna je torej kombinacija različnih trženjskih pristopov.

## **7.2.2 Inovativni poslovni model za uporabnike skupinske vadbe z vključitvijo socialnih omrežij**

V nadaljevanju najprej predstavljamo, kaj je pomembno za zadovoljstvo uporabnikov, kako uporabniki podajajo priporočila in kaj jih prepriča, da ostanejo zvesti določeni organizaciji pri izvedbi vadbe. Predstavili bomo rezultate druge hipoteze, ki se glasi: Inovativni poslovni

---

<sup>5</sup> Statistična značilnost izbranega parametra je natančna stopnja tveganja, pri kateri lahko zavrne mo ničelno domnevo o vrednosti izbranega parametra. Če je stopnja tveganja določena na ravni 0,05 in je izračunana vrednost  $p$  manjša od 0,05, lahko trdimo, da sta spremenljivki med seboj statistično povezani oziroma ena vpliva na drugo. Če je vrednost statistične značilnosti večja od 0,05, pa tega ne moremo trditi.

<sup>6</sup> Korelacijski koeficient meri statistično povezanost med spremenljivkami. Če je statistična značilnost pod 0,05, lahko trdimo, da so spremenljivke med seboj povezane. Pri tem jakost povezanosti med spremenljivkami pri različnih vrednostih korelacijskega koeficienta izrazimo na naslednji način: 0,00: ni povezanosti; 0,01–0,19: neznatna povezanost; 0,20–0,39: nizka oz. šibka povezanost; 0,40–0,69: srednja oz. zmerna povezanost; 0,70–0,89: visoka oz. močna povezanost; 0,90–0,99: zelo visoka oz. zelo močna povezanost; 1,00: popolna povezanost.

model skupinske vadbe bo temeljil na enakih osnovah skupinske vadbe kot klasični poslovni model. Nato podajamo rezultate bivariatne statistike, ki je bila metoda za testiranje druge hipoteze.

V preglednici 9 so prikazani rezultati odgovorov na vprašanje: Kdaj se za skupinsko vadbo ne bi odločili? Največ udeležencev v raziskavi se za vadbo ne bi odločilo, če jim vadba ne bi bila všeč (25,6 %), 23,1 % se jih ne bi odločilo, če bi bil trener aroganten, 19,1 % se jih ne bi odločilo, če bi bila cena previsoka, 15,6 % se jih ne bi odločilo, če bi bila vadba iz oddaljenega kraja, 11,1 % se jih ne bi odločilo, če bi vadba bila v dopoldanskem času, 4,5 % se jih ne bi odločilo, če bi vadba trajala predolgo, 0,5 % udeležencev pa se za skupinsko vadbo ne bi odločilo, če bi bila vadba v večernih urah.

### **Preglednica 9: Kdaj se za skupinsko vadbo ne bi odločili**

Kdaj se za skupinsko vadbo ne bi odločili?	<i>f</i>	%
Če bi mi vadba ne bi bila všeč	51	25,6
Če bi bil trener aroganten	46	23,1
Če bi bila previsoka cena	38	19,1
Če bi vadba bila iz oddaljenega kraja	31	15,6
Če bi vadba bila v dopoldanskem času	22	11,1
Če bi vadba trajala predolgo	9	4,5
Če bi vadba bila v večernih urah	1	0,5
Drugo	1	0,5
Skupaj	199	100,0

V preglednici 10 prikazujemo, kateri so za vprašane pomembni dejavniki skupinske vadbe.

### **Preglednica 10: Pomembni dejavniki pri skupinski vadbi**

Kaj je za vas pri skupinski vadbi pomembno?	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SN</i>
Fizična pripravljenost trenerja/vaditelja	59	4,25	0,779	0,101
Pripravljenost vaditelja na izpolnitev posameznikovih zelenih ciljev	58	4,24	0,601	0,079
Dostopnost lokacije, kjer vadba poteka	60	4,22	0,640	0,083
Cena vadbe in druge ugodnosti	58	4,02	0,607	0,080
Disciplina in motiviranost, ki jo z vadbo dobim, da vadim tudi doma	59	3,97	0,964	0,126
Novosti pri vadbi	58	3,83	1,062	0,139

Drugo hipotezo smo prav tako preizkusili s hi-kvadratom (oziroma Kullbackovim testom, ki se uporablja, ko ima več kot 25 % polj v tabeli vrednost manjšo od 5) in Spearmanovim koeficientom korelacije.

V izračunu hi-kvadrata sta bili vključeni vprašanji *Kako pogosto obiskujete skupinsko vadbo?* in *Kdaj se za skupinsko vadbo ne bi odločili?* Pri slednjem so vprašani lahko izbrali več možnih odgovorov, zato smo analizirali vsakega posebej. Zanimalo nas je, ali imajo tisti, ki pogosteje obiskujejo skupinsko vadbo, drugačne razloge, zaradi katerih skupinske vadbe ne bi obiskovali, kot tisti, ki skupinsko vadbo obiskujejo redkeje. Rezultati Kullbackovega testa so prikazani v preglednici 11.

### Preglednica 11: Rezultati Kullbackovega testa

Kdaj se za skupinsko vadbo ne bi odločili?	Kullbackov test	df	p
Če bi mi vadba ne bila všeč	1,316	4	0,859
Če bi bil trener aroganten	1,726	4	0,786
Če bi bila cena previsoka	2,065	4	0,724
Če bi vadba potekala v oddaljenem kraju	4,835	4	0,305
Če bi vadba potekala v dopoldanskem času	3,363	4	0,499
Če bi vadba trajala predolgo	5,579	4	0,233
Če bi vadba potekala v večernih urah	1,369	4	0,850
Drugo	1,369	4	0,850

Ugotavljamo, da ni statistično značilne povezanosti med pogostostjo obiskovanja skupinske vadbe in možnimi razlogi, zaradi katerih se vprašani ne bi odločili za vadbo. To pomeni, da tisti, ki redkeje ali pogosteje obiskujejo vadbo, nimajo različnih razlogov za obiskovanje skupinske vadbe oziroma imajo ne glede na pogostost obiskovanja vadbe iste razloge za neodločanje zanjo.

S Spearmanovim koeficientom korelacije rangov smo ugotavljali, ali je spremenljivka, merjena z vprašanjem *Kako pogosto obiskujete skupinsko vadbo?* statistično značilno povezana s spremenljivkami iz sklopa možnih odgovorov na vprašanje *Kaj je za vas pri skupinski vadbi pomembno?* Zanimalo nas je še, ali se s pogostostjo obiskovanja vadbe povečuje pomembnost določenih elementov pri skupinski vadbi. Rezultati korelacijske analize so prikazani v preglednici 12.

### Preglednica 12: Rezultati korelacijske analize

	Kako pogosto obiskujete skupinsko vadbo?		
	$r_s$	p	N
Novosti pri vadbi	0,237	0,073	58
Pripravljenost vaditelja na izpolnitev posameznikovih zelenih ciljev	0,129	0,335	58
Fizična pripravljenost trenerja/vaditelja	0,138	0,297	59
Cena vadbe in druge ugodnosti	-0,204	0,125	58
Dostopnost lokacije, kjer vadba poteka	0,003	0,984	60
Disciplina in motiviranost, ki jo z vadbo dobim, da vadim tudi doma	-0,024	0,859	59

Ugotavljamo, da pogostost obiskovanja skupinske vadbe ni statistično značilno povezana z nobeno od analiziranih spremenljivk: novost pri vadbi ( $p = 0,073$ ), pripravljenost vaditelja na izpolnitev posameznikovih ciljev ( $p = 0,335$ ), fizična pripravljenost vaditelja ( $p = 0,297$ ), cena vadbe in druge ugodnosti ( $p = 0,125$ ), dostopnost lokacije, kjer vadba poteka ( $p = 0,984$ ), disciplina in motiviranost, ki jo dobijo z vadbo, da vadijo tudi doma ( $p = 0,859$ ).

Hipotezo 2 lahko na podlagi zbranih podatkov in opravljene analize le delno potrdimo, saj smo ugotovili, da so udeležencem v raziskavi v povprečju pomembne novosti pri vadbi, pripravljenost vaditelja na izpolnitev posameznikovih ciljev, fizična pripravljenosti vaditelja, cene in druge ugodnosti, dostopnost lokacije, kjer vadba poteka, ter disciplina in motiviranosti, ki jo dobijo z vadbo, da vadijo tudi doma.

Tvegamo lahko napoved, da bi se z uvedbo socialnih omrežij v skupinske športne vadbe – s katerimi bi lahko vzpostavili neposreden stik z udeleženci, ki ga med vadbo zaradi velikosti skupine ne moremo – povečalo tudi zadovoljstvo udeležencev s skupinskimi vadbami.

Vidimo tudi, da več kot polovica vprašanih obiskuje vadbo več kot dvakrat tedensko, kar nakazuje, da so skupinskim vadbam zvesti, poleg tega lahko sklepamo, da so več kot polovico vprašanih k skupinski vadbi pritegnila priporočila (analizirano že pri prvi hipotezi). Razlik sicer nismo ugotovili glede na pogostost obiskovanja skupinske vadbe.

### **7.2.3 Pripravljenost plačil za individualno ali skupinsko vadbo**

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize odgovorov na vprašanje: *Koliko ste pripravljeni plačati za individualno in skupinsko vadbo?* To vprašanje je povezano s tretjo hipotezo, ki se glasi: Za skupinsko vadbo smo pripravljeni plačati manj kot za individualno vadbo. Ta hipoteza je preizkušena s t-testom za dva odvisna vzorca.

Opisna statistična analiza kaže, da so udeleženci raziskave pripravljeni plačati za skupinsko vadbo (trikrat tedensko) v povprečju 45,36 EUR, medtem ko so za individualno vadbo pripravljeni plačati več, in sicer v povprečju 70,93 EUR. Razlika med zneskoma je 25,57 EUR.

S t-testom smo preverili, ali se ta zneska med seboj tudi statistično značilno razlikujeta. Rezultat t-testa kaže, da je statistična značilnost manjša od 0,05 ( $p < 0,001$ ), kar pomeni, da obstaja med povprečjema statistično značilna razlika (preglednica 13). Lahko torej trdimo, da so anketiranci pripravljeni plačati več za individualno vadbo kot za skupinsko. Na podlagi teh rezultatov lahko potrdimo tudi tretjo hipotezo.

**Preglednica 13: T-test za dva odvisna vzorca: pripravljenost za plačilo vadbe**

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SN</i>	IZ 95 %		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
				<i>SM</i>	<i>ZM</i>			
Koliko ste pripravljeni plačati za individualno in skupinsko vadbo	-25,57	33,441	4,391	-32,327	-14,742	-5,360	57	< 0,001

*Opomba.* IZ: interval zaupanja; SM: spodnja meja; ZM: zgornja meja.

## **8 KLASIČNI IN PRIPOROČEN INOVATIVNI POSLOVNI MODEL SKUPINSKIH VADB PO MODELU CANVAS**

Zaradi vse večje vloge IKT in socialnih omrežij v rekreativnem športu in naglega razvoja skupinskih vadb bomo poskušali predlagati nov poslovni model skupinskih vadb z integracijo socialnih omrežij. Izhajali smo iz razdelitve poslovnega modela Canvas. V prvem delu poglavja so najprej opredeljeni elementi klasičnega poslovnega modela skupinskih vadb. V drugem delu je predstavljen priporočen inovativni poslovni model skupinskih vadb, ki je izboljšava klasičnega na podlagi raziskave.

### **8.1 Klasični poslovni model skupinskih vadb po Canvasu**

V tej nalogi je klasični tiste vrste poslovni model organizatorjev skupinske rekreativne vadbe, ki v svojih gradnikih (še) nima integrirane uporabe sodobne IKT (socialnih omrežij, spletnih forumov, spletnega plačevanja ipd.). V nadaljevanju so opisani gradniki takega modela skupinskih vadb po Canvasu (slika 4).

#### ***8.1.1 Uporabniki***

V klasičnem poslovnem modelu so to vsi vadeči pri skupinski vadbi. Uporabniki izvejo za vadbo iz oglasov v telovadnici ali od znancev, ki jim sporočijo, kje in kdaj poteka vadba. Uporabniki so večinoma ženske iz lokalnega okolja. Mnenja, želje ali predloge lahko zapisujejo v knjigo želja, pohval in pritožb, vendar nekateri tega nikoli ne izrazijo. Vaditelj beleži obiske s seznamom prisotnosti. Plačilo je gotovinsko in se izvaja v prostoru, kjer poteka skupinska vadba, računi se izdelajo in izdajajo ročno.

#### ***8.1.2 Vrednost za uporabnika***

Vrednosti za uporabnika so lahko kvantitativne ali kvalitativne. Kvantitativna vrednost, zaradi katere se uporabnik odloči za skupinsko vadbo, je denimo cena, kvalitativna pa zadovoljstvo oziroma pozitivna izkušnja s skupinsko vadbo. Prednost take vadbe je motivacija, ki si jo v skupinskem vzdušju drug drugemu vlivajo uporabniki. Težje obupajo, če so združeni v skupino, kot bi to bilo pri individualni rekreaciji. Uporabniki se lažje odločijo za vadbo, če je trener prijazen. Obstaja pa tudi slabost, saj se trener ali vaditelj težje posveti posamezniku.

#### ***8.1.3 Distribucijski kanali***

Klasično oglaševanje skupinske vadbe je od ust do ust, to je po priporočilih znancev, morda še po radiu ali televiziji, ki sta dražji kanal. Slabost takega načina posredovanja je, da uporabnik lahko ne izve za aktualne novosti, dodatne ponudbe, ni deležen svetovanja, kako se pripraviti na prvo uro srečanja v skupini.



#### **8.1.4 Razmerje z uporabniki**

Gre za interakcijo, ki jo ustvarimo med organizacijo in uporabniki. Pri klasičnem poslovnem modelu je odnos osebn. Slabost je lahko v tem, da se trener kdaj počuti slabe volje in to vadeči čutijo. Tega odnosa v tistem trenutku ne more spremeniti in na uporabnike prenese slabo energijo. Izkušnjo uporabniki prenesejo naprej svojim znancem in prijateljem. Zaradi njihove slabe izkušnje lahko trener izgubi veliko uporabnikov.

#### **8.1.5 Ključni viri**

Sem sodijo predvsem človeški viri, ki so temeljni pogon vsake organizacije. Trenerji posredujejo svoje fizično znanje, to je pravilno izvajanje vaj za moč in pridobivanje mišične mase; po želji uporabnikov pa tudi psihično znanje o prehranjevanju, motivaciji, druženju izven rekreacije. To je intelektualni kapital, ki ga trener pridobi na izobraževanjih, iz znanstvene literature ali od svojih kolegov. Ker običajno ura skupinske vadbe traja 60 minut, je časa za predstavitev jedilnikov, načina prehranjevanja in podobnih zdravstvenih napotkov premalo. Eden od temeljnih ključnih virov je oprema, ki je potrebna za izvajanje skupinske vadbe. Brez glasbe in pripomočkov, kot so elastike, blazine, uteži, bi vadba ne bila dovolj funkcionalna. Ključen je tudi prostor, v katerem se vadba izvaja. Biti mora sodoben, akustičen, ustrezno opremljen, s primernimi sanitarijami in tuši za osvežitev po vadbi. Če je vadečih malo, je manj tudi prihodka in s tem denarnih sredstev za ustrezen prostor. Skupinska vadba po klasičnem poslovnem modelu zato lahko poteka v zastarelih prostorih in s pomanjkljivo opremo, morda celo brez opreme, kar pomeni, da si jo morajo priskrbeti vadeči.

#### **8.1.6 Ključne dejavnosti**

Temeljna dejavnost je skupinska vadba. Ponudba je lahko manjša od pričakovane, saj zgolj z vadbo morda ni zadovoljena potreba udeležencev pri vadbi.

#### **8.1.7 Ključni partnerji**

Tudi na lokalnem tržišču je težko vse početi sam. Zato so partnerji pomemben del ustvarjanja vrednosti in konkurenčnosti. V klasičnem modelu so to najemodajalci prostora ter ponudniki glasbe in opreme.

#### **8.1.8 Stroškovni tok**

Stroške skupinske vadbe povzročajo najem prostora, rekviziti, s katerimi si uporabniki pomagajo pri izvajanju rekreacije, in glasbena oprema. Strošek povzroča tudi izobraževanje in udeležba trenerja na športnih konvencijah. Če ni dovolj udeležencev na skupinski vadbi, se težko pokrijejo mesečni stroški najema prostora, kar lahko privede do finančnih težav. Strošek

za organizacijo je tudi oglaševanje; ta je lahko razmeroma nizek, če poteka zgolj z letaki, precej višji pa, če se vadba oglašuje po radiu ali televiziji.

### 8.1.9 Prihodkovni tok

Prihodki se ustvarjajo z vadbino, plačilom uporabnika za udeležbo na rekreaciji. Ta se evidentira ročno na seznamu. Težava takega vodenja evidence je ta, da je lahko včasih kdo spregledan in tako mu vadbina ni zaračunana.

<b>KLJUČNI PARTNERJI</b> Zunanji izvajalci Najemodajalci prostorov Dobavitelji glasbe in rekvizitov	<b>KLJUČNE DEJAVNOSTI</b> Izvajanje skupinske vadbe Pričakovanja udeležencev so večja od ponudbe	<b>VREDNOST ZA UPORABNIKA</b> Skupinsko vzdušje Dobra organiziranost in pripravljenost trenerja Prijaznost	<b>RAZMERJE Z UPORABNIKI</b> Osebni odnos Ustno priporočilo	<b>UPORABNIKI</b> Udeleženci skupinske vadbe, stari od 20 do 60 ali več let Mnenja, želje in predlogi se zapisujejo v knjigo želja Gotovinsko plačilo vadbe
	<b>KLJUČNI VIRI</b> Zastarel prostor in oprema Pripomočki, ki si jih vadeči kupijo sami		<b>DISTRIBUCIJSKI KANALI</b> Od ust do ust Oglaševanje z letaki, po radiu in televiziji	
<b>STROŠKOVNI TOK</b> Najem prostorov Vzdrževanje zastarele opreme		<b>PRIHODKOVNI TOK</b> Enkratni ali mesečni obisk vadbe		

**Slika 4: Gradniki klasičnega poslovnega modela po Canvasu**

## 8.2 Priporočen inovativni poslovni model skupinske vadbe po Canvasu

Inovativni poslovni model skupinske vadbe, ki v trženjsko strategijo vključuje uporabo sodobne IKT, predvsem socialna omrežja, tvorijo naslednji dopolnjeni gradniki po modelu Canvas (slika 5).

### 8.2.1 Uporabniki

Uporabniki so najpomembnejši dejavnik vsakega podjetja. V našem primeru so to moški in ženske v Sloveniji, stari od 20 do 60 ali več let, pri čemer je vedno več takih, ki uporabljajo socialna omrežja, predvsem Facebook (takih je po naši raziskavi kar 62,7 %).

### 8.2.2 Vrednost za uporabnika

Vrednost za uporabnika je razlog, ki uporabnike pritegne, da izberejo »našo« vadbo namesto konkurenčne. Udeleženci so mnenja, da je pri skupinski vadbi najpomembnejše dobro vzdušje v vadbini skupini. Uporabnikom je pomemben tudi rezultat, ki ga vadba prinese. Dobro

napisan program vadbe, vnaprej pripravljene koreografije in vnaprej določena glasba, ki pripomore k dobremu vzdušju v telovadnici, so za uporabnike pomembni dejavniki pri odločanju za vadbo. Pri znanem slovenskem fitnes centru smo zasledili, da so v svoj program vključili napravo, ki je naprednejša od tehtnice in omogoča merjenje telesne sestave na diagnostični napravi Inbody. Ta nudi celosten prikaz telesne sestave, kar pomeni, da izmeri tekočino v celicah, beljakovine, minerale, telesno maščobo, zamaščenost notranjih organov, nemastno tkivo, skeletno mišičje in težo. Če povzamemo, gre za dobro organiziranost in pripravljenost vaditelja na vadbo, da ponudi več kot zgolj vadbo. Pomembna je tudi interakcija med uporabniki in vaditeljem, ta lahko učinkovito poteka tudi prek socialnih omrežij.

### ***8.2.3 Distribucijski kanali***

Gre za pot od ponudnika k potrošniku, način posredovanja ponudbe vrednost uporabnikom. V prihodnosti bo vadba potekala tudi virtualno, kot se izvaja na portalu Trainers4me.com. Tu ima veliko vlogo socialno omrežje Facebook, saj je naša raziskava pokazala, da imajo prav vsi uporabniki račun pri Facebooku, 62,7 % pa jih uporablja tudi Youtube. Fitnes centri na Facebooku objavljajo novice o trenerjih, ki si pridobijo licenco ali se udeležijo izobraževanja, ter najavljajo prihajajoče dogodke, konvencije na temo vadbe, dneve odprtih vrat, ugodnosti in promocije, kot so tehtanje, merjenje mišične mase in degustacije napitkov, ki jih prodajajo bodisi pred vadbo bodisi po njej. Facebook je postal odličen distribucijski kanal, saj ima veliko sledilcev in je brezplačen za uporabo. Tudi omrežni dostop je praktično že povsod brezplačen, na primer prek brezžičnega lokalnega omrežja. Prednost socialnega omrežja je ta, da si lahko potencialni udeleženci vadbe ogledajo profil, se pozanimajo o vadbi, in rezervirajo svoj termin, kjer in kadar želijo. Trenutno večina vadbe še poteka v neposrednem stiku z vaditeljem in ker je temeljna dejavnosti fizična vadba, je pomemben tudi način izvajanja. Vaje je namreč treba izvajati pravilno, če želimo imeti čim manj telesnih poškodb. Šele ko se naučimo pravilno izvajati vaje, lahko prek spleta spremljamo razne ure telovadbe.

### ***8.2.4 Razmerje z uporabniki***

Gre za način, kako podjetje goji odnose s svojimi strankami. V našem primeru to poteka prek socialnega omrežja Facebook, ki nadgrajuje osebni odnos trenerja z udeleženci vadbe. Veliko obiskovalcev se za zvestobo odloči zaradi ugodnosti. Naša raziskava je pokazala, da je takšnih udeležencev kar 64,4 %, zato je prav, da se organizacija ukvarja tudi s takšnim načinom nujenja storitev. Socialno omrežje ponuja tudi možnost objave raznih dokumentov, kot na primer besedilo, ki vključuje nasvete o prehrani in pravem pristopu k vadbi. Pri klasičnem načinu izvajanja zmanjkuje časa za dodatna vprašanja, zato lahko udeleženci vadbe svoja vprašanja podajo prek osebnega profila vaditelju na Facebooku ali po e-pošti.

### **8.2.5 Ključni viri**

To so v našem nadgrajenem poslovnem modelu poleg usposobljenih vaditeljev, ustreznega okolja in nove opreme še poznavanje socialnega omrežja, široka spletna skupnost in morebitne aplikacije, ki vključujejo različne tehnične rešitve. Gre za vrednost, ki veliko pomeni tudi uporabniku, če jo podjetje zna dobro izkoristiti. Pri klasičnem načinu večina vadečih plačuje rekreacijo sproti ali si priskrbi mesečne obiske. Inovativni model pa ponuja plačilo tudi prek spletne banke ali aplikacije. Na tak način lahko udeleženci vadbe poravnajo račun, ko imajo čas. Zaradi izpostavitve organizacije na socialnem omrežju lahko pridobimo večjo ciljno skupino udeležencev pri vadbi, kar omogoča nižjo ceno in ugodnosti pri vadbi, kot je na primer brezplačna uporaba pripomočkov pri vadbi.

### **8.2.6 Ključne dejavnosti**

V nadgrajenem poslovnem modelu je dodana ključna dejavnost na socialnih omrežjih v okviru široke spletne skupnosti, ki dopolnjuje klasične ključne dejavnosti, kot so dobra organiziranost, pripravljenost vaditelja, nove vadbe, personalizacija in fleksibilnost pri vadbi. Lahko rečemo, da je to vadba, ki je prilagojena željam uporabnikov. Inovativna vadba z inovativno glasbo, inovativnim in pravim pristopom k uporabniku, inovativnimi in tehnološko dodelanimi pripomočki za vadbo, strokovno podkovanimi trenerji in ugodno ceno. Nenehna interakcija prek socialnega omrežja da udeležencu vadbe občutek, da je pomemben, saj mu ažurno odgovarjamo na njegova vprašanja.

### **8.2.7 Ključni partnerji**

Socialna omrežja so zaradi razvoja postala prav tako pomemben partner, s katerim si pomagamo pri pridobivanju novih uporabnikov in povečevanju tržnega deleža na lokalnem trgu. K atraktivnosti vadbe in promociji lahko močno prispevajo tudi znane osebnosti, če po svojih omrežjih promovirajo vadbo. Poplačamo jih lahko z deležem od pripeljanih udeležencev, ti udeleženci pa prejmejo popust. Naslednji nov partner, ki lahko tudi pripomore k uspešnosti novega poslovnega modela, je ponudnik športnih pripomočkov, ki so komplementarni z vadbo. Najbolje s prodajo preko spleta.

### **8.2.8 Stroškovni tok**

Inovacije zahtevajo tudi investicije. Te dodatne stroške povzročata nadomeščanje manj strokovnih trenerjev z bolj strokovnimi in nabava nove tehnološke opreme, na primer naprave, ki meri mišično maso, razmak med organi, maščobo v telesu in podobne parametre, ki vadečim veliko pomenijo za doseg ciljev. K tehnološki opremi uvrščamo med drugim tudi portal za posredovanje posnetkov vadbe, in programe, s katerimi si trener pomaga pri računanju kalorij ter deleža ogljikovih hidratov, sladkorja, maščob in beljakovin (slednje so

zelo pomembne za nastanek mišične mase). Z zvestobo udeležencev lahko zmanjšamo stroške, pri čemer nam je v veliko pomoč uporaba socialnih omrežij. Po drugi strani pa vzdrževanje in oglaševanje preko socialnih omrežij povzroča tudi dodatne stroške.

### 8.2.9 Prihodkovni tok

Pri prihodkovnem toku je pomembna tudi likvidnost oziroma plačilna sposobnost, saj morajo biti ponudniki vadbe in treningov v kriznih časih pripravljene ponuditi nižjo ceno, obročno odplačevanje ali promocijske cene. Tu lahko dodamo še aplikacijo za spremljanje aktivnosti na vadbi, ki nadomesti sezname, in aplikacijo s posnetki vadbe za uporabnike aplikacije.

KLJUČNI PARTNERJI	KLJUČNE DEJAVNOSTI	VREDNOST ZA UPORABNIKA	RAZMERJE Z UPORABNIKI	UPORABNIKI
Zunanji izvajalci Najemodajalci prostorov Dobavitelji glasbe in rekvizitov Znane osebnosti Spletni ponudniki športnih pripomočkov za vadbo	Izvajanje skupinske vadbe Inovativna vadba Socialna interakcija prek socialnih omrežij	Skupinsko vzdušje Dobra organiziranost in pripravljenost trenerja Prijaznost Fleksibilnost Izmenjava mnenj in izkušenj med vadečimi in z vaditeljem prek socialnih omrežij	Osebni odnos Ustno priporočilo Socialna omrežja	Udeleženci skupinske vadbe, stari od 20 do 60 ali več let Tehnološko veščiji Uporabljajo socialna omrežja
	<b>KLJUČNI VIRI</b> Prostor in oprema Spletna skupnost Spletne aplikacije Spletno plačevanje vadbe Izobraženi vaditelji		<b>DISTRIBUCIJSKI KANALI</b> Socialna omrežja (Facebook) Internet Fizična vadba	
<b>STROŠKOVNI TOK</b> Najem prostorov Nova tehnologija Vzdrževanje socialnih omrežij		<b>PRIHODKOVNI TOK</b> Enkratni ali mesečni obisk vadbe Aplikacija Delež od prodaje pripomočkov za vadbo		

**Slika 5: Gradniki priporočenega inovativnega poslovnega modela po Canvasu**

## 9 SKLEPNE UGOTOVITVE

Poglavje zajema povzetek ključnih ugotovitev, priporočilo stroki in prikaz možnosti nadaljnega raziskovanja.

### 9.1 Povzetek ključnih ugotovitev

Z izvedbo raziskave za magistrsko nalogo z naslovom *Inovativni poslovni model združitve športa in uporabe socialnih omrežij* smo dobili vpogled v značilnosti udeležencev v raziskavi in njihove rekreativne navade ter proučili povezanost gradnikov, ki tvorijo inovativni poslovni model v povezavi z rekreativnim športom in socialnimi omrežji. Namen raziskave – nadgraditi klasični poslovni model za skupinske športne vadbe v inovativnega, ki temelji na uporabi socialnih omrežij, in določene gradnike preveriti na vzorcu slovenskih potencialnih uporabnikov skupinskih vadb – je bil dosežen z dosegom zastavljenih ciljev raziskave.

Na podlagi proučevanja literature na temo inovativnih poslovnih modelov smo ugotovili, da se znanstvena osnova za temo šele vzpostavlja. Razlogov je več. Že sam termin je nekonsistentno uporabljen, saj se je razvoj poslovnih modelov pojavil v devetdesetih letih (Osterwalder, Pigneur in Tucci 2005), razumevanje poslovnih modelov in njihovega inoviranja pa je v poslovni praksi še precej slabo. Čeprav na danem področju še ni splošno veljavnih razlag, lahko poslovni model inoviramo zelo uspešno. Dobro osnovo nam nudi knjiga *Business model generation*, ki na podlagi gradnikov modela Canvas na konkretnih primerih prikaže, kako v praksi uporabimo metode za doseg zastavljenih ciljev. Ne glede na to, koliko raziskav in vložkov v različne študije zmore določena organizacija, nekaj tveganja za organizacijo še vedno ostaja. Poslovanje prinaša tudi rizike, s katerimi se moramo soočiti. Pri inovacijah vselej obstaja tveganje, da v teoriji dobro zasnovan inovativni poslovni sistem ne obrodi takoj sadov, zato velja poskusiti večkrat. Večina danes uspešnih podjetij – nekaj takih primerov smo izpostavili – se je tudi srečala s padci pri poslovanju, vendar jih je vztrajnost spravila na zeleno vejo in danes poslujejo z dobičkom.

Z inovacijo poslovnega modela Canvas smo želeli prikazati, kako je lahko skupinska vadba konkurenčna, če model vključuje socialna omrežja. Rezultati raziskave ponujajo nekatere implikacije za inovativne poslovne modele organizacijam, povezanim s skupinskimi ali individualnimi športi, saj lahko iz analize razberemo ključne dejavnike, ki vplivajo na boljši model vadbe. Naraščajoč trend vadbe v fitnes centrih in telovadnicah zahteva aktivno organizacijo pri celotni zasnovi modela, saj s tem uporabniki dobijo izkušnjo o vadbi in odločitvi, ali se bodo v bodoče še ukvarjali z vadbo, ki so jo prvič obiskali. Raziskovali smo tudi trženjski pristop, ki vključuje socialna omrežja in omogoča večji vpis uporabnikov. Ne moremo trditi, da tisti, ki obiskujejo vadbo, tudi dlje časa preživijo na socialnih omrežjih; lahko pa rečemo, da so uporabniki socialnega omrežja Facebook tudi obiskovalci skupinske vadbe ter tisti, ki so zadovoljni z vadbo in jo lahko predlagajo znancu ali prijatelju. Socialno omrežje je kot trženjski kanal učinkovit način oglaševanja. Upabniki socialnih omrežij

veliko časa preživijo za računalniki, kar ponudnikom skupinske vadbe omogoča lažjo odločitev pri izpostavljanju svoje dejavnosti na socialnih omrežjih.

Tako je tudi za organizacije skupinskih vadb in fitness centre priporočljiva izpostavitve oglasov na socialnih omrežjih pri nadaljnjem sledenju poslanstva organizacije. Priporočamo, da ima skupinska vadba svojo skupino na Facebooku ali svojo spletno stran.

Priporočamo tudi odlog plačila za osebno trenerstvo oziroma obročno odplačevanje karte za fitness in uvedbo ugodnosti, akcij ali kuponov zvestobe za najbolj motivirane uporabnike, ki redno skrbijo za zdravje in svoje dobro počutje. Raziskava je namreč pokazala, da bi bili udeleženci raziskave pripravljeni za individualno vadbo plačati bistveno manj, kot se gibljejo cene v praksi, pa tudi, da bi bili pripravljeni plačati višjo ceno za individualno vadbo kot za skupinsko.

## **9.2 Priporočilo stroki**

Glavno priporočilo stroki je to, da morajo podjetja poskušati artikulirati svoj poslovni model, ga vizualizirati, poskušati razumeti, s čim dejansko ustvarjajo, zajemajo in posredujejo vrednost. Sivertsson in Tell (2015) pravita, da je razumevanje trenutnega poslovnega modela prvi korak k inoviranju novega poslovnega modela. Če ne razumemo trenutnega stanja v organizaciji in nismo realistični glede tega, kaj se zares dogaja, je težko videti, kaj bi dejansko lahko obrodilo sadove. Kot sta nam Osterwalder in Pigneur (2010) predstavila svoje temeljne ključne na poti do uspešnega poslovnega modela, je uporabnik »kralj«, ki nosi ključ do uspeha. Usmerite se k uporabniku. Naša raziskava je pokazala, da je tudi cena pomemben dejavnik pri odločanju za skupinsko vadbo. Temelj inovativnega poslovnega modela je tudi prilagajanje uporabniku. Če uporabnik želi imeti vadbo pogosteje kot dvakrat tedensko, ga niti nizka cena ne bo pritegnila k vadbi, saj ne bo zadovoljena njegova potreba po dovolj pogostem obisku vadbe.

Pomembno priporočilo stroki je povezano tudi z izborom nosilca sprememb oziroma odgovorne osebe v organizaciji, ki se zaveda dejstva, da samo spremembe prinesejo uspeh. Pri inoviranju ali spreminjanju poslovnega modela je ključno, da je ves vršni management seznanjen s spremembami in se jih tudi resno loti. Vršni management bo zgled srednjemu in nižjemu ter svojim sodelavcem in podrejenim. Krizni časi so naredili organizacije šibkejše. Tudi najbolj pogumne je krizno obdobje prestrašilo. Dejstvo je, da boljši in pogumnejši vedno zmaga. Tako je tudi na našem tržišču, kjer se organizacije vsakodnevno borijo za svoj delež pogače. Kot so nas učili mentorji na športnih konvencijah: »Ni neprimerneга vremena, so samo neprimerna oblačila.« Tako ni niti neprimerneга časa za inoviranje novega poslovnega modela, ampak so samo strah in izgovori.

### **9.3 Možnost nadaljnjega raziskovanja**

Možnosti za nadaljnje raziskovanje je še veliko na vseh treh področjih, ki smo jih povezali v naši obravnavi: inovativni poslovni model, skupinske športne panoge in socialna omrežja. Možno je izvesti širšo raziskavo v več državah na evropskem področju; raziskati tudi druge športne panoge, ne samo skupinske vadbe; temeljiteje raziskati IKT v povezavi s socialnimi omrežji; tudi vprašalnik bi bil lahko posredovan drugače (telefonsko, poštno, osebno). Glede socialnih omrežij bi bilo z nadaljnjimi raziskavami dobro odgovoriti na naslednja vprašanja: Naj podjetje vedno uporablja socialna omrežja kot orodje trženja ali naj postavi omejitve? Kako se soočiti s tveganji, ki se pojavijo pri poslovanju s pomočjo socialnih omrežij? Kako naj podjetje reagira na negativno javno pripombo stranke? Socialni mediji so sploh pomembna tema za diskusijo in nadaljnje akademske raziskave. Pri proučevanju inovativnih poslovnih modelov je možno vključiti tudi konkretno podjetje ali več podjetij, pri čemer bi bilo smiselno spremljati celotno preoblikovanje starega poslovnega modela v novega. V raziskavo bi bilo smiselno vključiti tudi osebnostne značilnosti in karakteristike uporabnikov, njihovo kupno moč, navade, običaje, morda narodnost in podobne karakteristike.



## LITERATURA

- Abd Aziz, Sumaiyah, Jason R. Fitzsimmons in Evan Douglas. 2008. Clarifying the business model construct. V *Proceedings of the 5th Australian Graduate School of Entrepreneurship International Entrepreneurship Research Exchange*, ur. Murray L. Gillin, 795–813. Melbourne, AU: Swinburne University of Technology.
- Adam, Frane, Uroš Gojkovič, Ana Hafner, Toni Pustovrh in Jožica Zajc. 2014. *Visokotehnoška podjetja – vpliv organizacijske kulture in socialnih omrežij na prenos znanja*. Ljubljana: IRSA – Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Adler, Paul S. in Seok-Woo Kwon. 2000. Social capital: the good, the bad, and the ugly. V *Knowledge and social capital: foundations and applications*, ur. Eric L. Lesser, 89–115. Boston, US-MA: Butterworth-Heinemann.
- Albuquerque, Paulo, Polykarpos Pavlidis, Udi Chatow, Kay-Yut Chen in Zainab Jamal. 2012. Evaluating promotional activities in an online two-sided market of user-generated content. *Marketing Science* 31 (3): 406–432.
- Amit, Raphael in Christoph Zott. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22 (6–7): 493–520.
- . 2010. *Business model innovation: creating value in times of change*. Delovni zvezek, WP-870, IESE Business School, University of Navarra. [Http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0870-E.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0870-E.pdf) (28. 2. 2017).
- Arvanitis, Spyros in Euripidis N. Loukis. 2015. Investigating the effects of ICT on innovation and performance of European hospitals: an exploratory study. *European Journal of Health Economics* 17 (4): 403–418. doi:10.1007/s10198-015-0686-9.
- Arvanitis, Spyros, Euripidis N. Loukis in Vasiliki Diamantopoulou. 2011. The impact of different types of ICT on innovation performance of Greek firms. V *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems (EMCIS)*, 1–13. Zbornik srečanja.
- Baden-Fuller, Charles. 1995. Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management* 6 (1): S3–S16.
- Bardhan, Indranil, Jonathan Whitaker in Sunil Mithas. 2006. information technology, production outsourcing, and manufacturing plant performance. *Journal of Management Information Systems* 23 (2): 13–40.
- Barnett, William P. in Morten T. Hansen. 1996. The red queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal* 17 (S1): 139–157.
- Barringer, Bruce L. in Duane Ireland. 2006. *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, US-NJ: Pearson Prentice Hall.
- Bayo-Moriones, Alberto in Fernando Lera-López. 2007. A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. *Technovation* 27 (6): 352–366.
- Berčič, Herman. 2005. Pojavnost in opredelitev športne rekreacije. V *Psihologija športne rekreacije*, ur. Tanja Kajtna in Matej Tušak, 7–27. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Bernoff, Josh in Ted Schadler. 2010. Empowered. *Harvard Business Review* 88 (7/8): 94–101.

- Bhat, Sajid Yousuf in Muhammad Abulaish. 2013. Analysis and mining of online social networks: emerging trends and challenges. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery* 3 (6): 408–444.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bocken, Nancy, Samuel Short, Padmakshi Rana in Steve Evans. 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance* 13 (5): 482–497.
- . 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production* 65: 42–56. doi:10.1016/j.jclepro.2013.11.039.
- Boons, Frank in Florian Lüdeke-Freund. 2013. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production* 45: 9–19.
- Boyd, Danah M. in Nicole B. Ellison. 2008. Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13 (1): 210–230.
- Brecelj, Gaja in Renata Karba. 2013. Športna rekreacija in trajnostni razvoj. V *Osnove športne rekreacije*, ur. Miroljub Jakovljevič, 125–137. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
- Brynjolfsson Erik in Lorin M. Hitt. 2000. Beyond computation: information technology, organizational information and business performance. *Journal of Economic Perspective* 14 (4): 23–48.
- Brynjolfsson, Erik in Adam Saunders. 2010. *Wired for innovation: how information technology is reshaping the economy*. Cambridge, US-MA: MIT Press.
- Bučar, Maja. 2001. *Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Budden, Connie Browning, Janet Foster Anthony, Michael C. Budden in Michael A. Jones. 2011. Managing the evolution of a revolution: marketing implications of internet media usage among college students. *College Teaching Methods & Styles Journal* 3 (3): 5–10.
- Business Monitor Intelligence. 2012. *Subscription service on telecom KPIs: report*.
- Calderon, Arielle. 2013. 19 companies that made huge social media fails. *BuzzFeed News*, 22. maj. <https://www.buzzfeed.com/ariellecalderon/19-companies-that-made-huge-social-media-fails> (28. 2. 2017).
- Casadesus-Masanell, Ramon in Joan Enric Ricart. 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning* 43 (2): 195–215.
- Castello, Itziar in Josep M. Lozano. 2011. Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics* 100 (1): 11–29.
- Catone, Josh. 2008. Hitwise: MySpace takes 3/4ths of US social network traffic. *Readwrite*, 6. maj. [http://readwrite.com/2008/05/06/hitwise\\_social\\_network\\_traffic\\_apr08](http://readwrite.com/2008/05/06/hitwise_social_network_traffic_apr08) (28. 2. 2017).
- Chen, Shih-Chih, David C. Yen in Mark I. Hwang. 2012. Factors influencing the continuance intention to the usage of Web 2.0: an empirical study. *Computers in Human Behavior* 28 (3): 933–941. doi:10.1016/j.chb.2011.12.014.
- Chen, Xinlei, Yuxin Chen in Ping Xiao. 2013. The impact of sampling and network topology on the estimation of social intercorrelations. *Journal of Marketing Research* 50 (1): 95–110.

- Cheredar, Tom. 2012. At peak, Amazon sold a whopping 306 items per second in 2012. *Venturebeat*, 27. december. [Http://venturebeat.com/2012/12/27/at-peak-amazon-sold-a-whopping-306-items-per-second-in-2012](http://venturebeat.com/2012/12/27/at-peak-amazon-sold-a-whopping-306-items-per-second-in-2012) (28. 2. 2017).
- Chesbrough, Henry. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership* 35 (6): 12–17.
- . 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43 (2–3): 354–363.
- Chesbrough, Henry in Andrew R. Garman. 2009. How open innovation can help you cope in lean times. *Harvard Business Review* 87 (12): 68–76.
- Chesbrough, Henry in Richard S. Rosenbloom. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 11 (3): 529–555.
- Clark, Tim, Alexander Osterwalder in Yves Pigneur. 2012. *Business model you: a one-page method for reinventing your career*. Hoboken, US-NJ: Wiley.
- Clay, Kelly. 2012. Amazon has best holiday season ever, selling 306 items per second. *Forbes*, 27. december. [Http://www.forbes.com/sites/kellyclay/2012/12/27/amazon-has-best-holiday-season-ever-selling-306-items-per-second](http://www.forbes.com/sites/kellyclay/2012/12/27/amazon-has-best-holiday-season-ever-selling-306-items-per-second) (28. 2. 2017).
- Cohen, David. 2016. Everything you need to know about Facebook's Q4 and full-year 2015 results. *Adweek*, 28. januar. [Http://www.adweek.com/digital/q4-full-year-2015-results/](http://www.adweek.com/digital/q4-full-year-2015-results/) (28. 2. 2017).
- Cuevas-Vargas, Héctor, Luis Aguilera Enríquez, Martha González Adame in Joe Luis Servin. 2015. The use of ICTs and its relation with the competitiveness of Mexican SMEs. *European Scientific Journal* 11 (13): 294–310.
- Cuevas-Vargas, Héctor, Salvador Estrada in Emigdio Larios-Gómez. 2016. The effects of ICTs as innovation facilitators for a greater business performance. Evidence from Mexico. *Procedia Computer Science* 91: 47–56. doi:10.1016/j.procs.2016.07.040.
- Čelebić, Gordana in Dario Ilija Rendulić. 2012. *Itdesk.info – načrtovanje računalniškega e-izobraževanja s prostim dostopom – priročnik za digitalne pismenosti: osnovni pojmi informacijske in komunikacijske tehnologije*. Zagreb: Otvoreno društvo za razmjenu ideja. [Http://www.itdesk.info/slo/prirocnik/prirocnik\\_osnovni\\_pojmi\\_informacijske\\_tehnologije.pdf](http://www.itdesk.info/slo/prirocnik/prirocnik_osnovni_pojmi_informacijske_tehnologije.pdf) (13. 1. 2017).
- Dahnil, Mohd Irwan, Kamarul Mizal Marzuki, Juliana Langgat in Noor Fzlinda Fabeil. 2014. Factors influencing SMEs adoption of social media marketing. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 148: 119–126.
- Day, George S. 2011. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing* 74 (5): 183–195.
- de Vries, Lisette, Sonja Gensler in Peter S. H. Leeflang 2012. Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing* 26 (2): 83–91. doi:10.1016/j.intmar.2012.01.003.
- Dholakia, Utpal M. in Emily Durham. 2010. One café chain's Facebook experiment. *Harvard Business Review* 88 (3): 26.
- Doupona Topič, Mojca. 2004. *Ženske in šport*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

- Doupona Topič, Mojca in Krešimir Petrović. 2007. *Šport in družba: sociološki vidiki*. Dopolnjena izd. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Dubosson-Torbay, Magali, Alexander Osterwalder in Yves Pigneur. 2002. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review* 44 (1): 5–23.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dyllick, Thomas in Kai Hockerts. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11 (2): 130–141.
- van Eck, Peter S., Wander Jager in Peter S. H. Leeflang. 2011. Opinion leaders' role in innovation diffusion: a simulation study. *Journal of Product Innovation Management* 28 (2): 187–203.
- El Sawy, Omar A. in Francis Pereira. 2012. *Business modelling in the dynamic digital space: an ecosystem approach*. Berlin, DE: Springer-Verlag.
- Euchner, Jim in Abhijit Ganguly. 2014. Business model innovation in practice: a systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks. *Research-Technology Management* 57 (6): 33–39.
- European Commission. 2011. *Europe 2020 flagship initiative Innovation Union SEC (2010) 1161*. Luxembourg, LU: Publications Office of the European Union.
- Fernández-Mesa, Anabel, Jose Luis Ferreras-Méndez, Joaquin Alegre in Ricardo Chiva. 2014. IT competency and the commercial success of innovation. *Industrial Management & Data Systems* 114 (4): 550–567.
- Fisch, Karl. 2010. *Did you know 3.0?* Videoposnetek, 4' 55", objavljen 2. marca. [Http://www.youtube.com/watch?v=jp\\_oyHY5bug](http://www.youtube.com/watch?v=jp_oyHY5bug) (28. 2. 2017).
- Fleming, Lee. 2004. Perfecting cross-pollination. *Harvard Business Review* 82 (9): 22–24.
- Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner in Ragna Bell. 2010. When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership* 38 (4): 17–26.
- Godes, David in José Silva. 2012. Sequential and temporal dynamics of online opinion. *Marketing Science* 31 (3): 448–473.
- Gretton, Paul, Jyothi Gali in Dean Parham. 2004. The effects of ICTs and complementary innovations on Australian productivity growth. V *The economic impact of ICT: measurement, evidence and implications*, 105–30. Paris: OECD Publications Service.
- Gunelius, Susan. 2011. *30-minute social media marketing*. New York, US-NY: McGraw-Hill.
- Guzmán, Gonzalo Maldonado, María del Carmen Martínez Serna, Domingo García Pérez de Lema, Luis Aguilera Enríquez in Martha González Adame. 2010. La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia* 18 (47): 57–65.
- Hedman, Jonas in Thomas Kalling. 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems* 12 (1): 49–59.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp in Donald L. Sexton. 2001. Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal* 22 (6–7): 479–491. doi:10.1002/smj.196.

- Hoffman, Donna L. in Thomas P. Novak. 1996. Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *Journal of Marketing* 60 (3): 50–68.
- Huerta, E., J. A. Bayo, C. García-Olaverri in J. Merino. 2002. *Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Bilbao, ES: Fundación BBVA.
- IBM Institute for Business Value. 2011. *From stretched to strengthened. Insights from the Global Chief Marketing Officer study*. Somers, US-NY: IBM. <https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03419gben/GBE03419GBEN.PDF> (25. 10. 2016).
- Izlet na dlani. 2015. *Akcija Ryanair enosmerne letalske karte že za 10 EUR*. <http://izletnadlani.com/akcija-ryanair-enosmerne-letalske-karte-ze-za-10-eur/> (28. 2. 2017).
- Jackson, Tim. 2009. *Prosperity without growth: economics for a finite planet*. London, GB: Earthscan.
- Jahn, Benedikt in Werner Kunz. 2012. How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management* 23 (3): 344–361.
- Jerman Blažič, Borka. 2011. *Kako je internet prišel v Slovenijo*. <http://www.isocdrustvo.si/prihod-interneta/> (25. 10. 2016).
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen in Henning Kagermann. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86 (12): 57–68.
- Joyce, Alexandre in Raymond L. Paquin. 2016. The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production* 135: 1474–1486.
- Kaplan, Andreas M. in Michael Haenlein. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* 53 (1): 59–68.
- Kee, Robert. 2008. The sufficiency of product and variable costs for production-related decisions when economies of scope are present. *International Journal of Production Economics* 114 (2): 682–696.
- Kenney, W. Larry, Jack H. Wilmore in David L. Costill. 2015. *Physiology of sport and exercise*. 6. izd. Champaign, US-IL: Human Kinetics.
- Killian, Ginger in Kristy McManus. 2015. A marketing communications approach for the digital era: managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons* 58 (5): 539–549.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kovač, Eva. 2013. O motivaciji za rekreacijo. *Aktivni.si*, 2. junij. <http://www.aktivni.si/ostali-sporti/o-motivaciji-za-rekreacijo/> (28. 2. 2017).
- Kumar, Ram L. 2004. A framework for assessing the business value of information technology infrastructures. *Journal of Management Information Systems* 21 (2): 11–32.
- Lee, Nick, J. Brown in Amanda J. Broderick. 2007. Extending social network theory to conceptualize on-line word-of-mouth communication. *Journal of Interactive Marketing* 21 (3): 2–19.
- Leeflang, Peter S. H., Peter C. Verhoef, Peter Dahlström in Tjark Freundt. 2014. Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal* 32 (1): 1–12. doi:10.1016/j.emj.2013.12.001.

- Lego Group. 2016. *The Lego Group history*. [https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the\\_lego\\_history](https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the_lego_history) (26. 10. 2016).
- Lemke, Fred, Moira Clark in Hugh Wilson. 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (6): 846–869.
- Lenarčič, Blaž. 2014. Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij na velikost socialnih omrežij v kontekstu lokalno-globalnih dinamik. *Teorija in praksa* 51 (december): 285–308.
- Levin, Valerie. 2014. Listen up! 8 benefits of social listening. *Social Media Today*, 19. maj. <http://www.socialmediatoday.com/content/listen-8-benefits-social-listening> (8. 2. 2017).
- Lindgardt, Zhenya, Martin Reeves, George Stalk in Michael S. Deimler. 2009. *Business model innovation: when the game gets tough, change the game*. Boston, US-MA: The Boston Consulting Group.
- Lindstorm, Martin. 2012. *Brandwashed: tricks companies use to manipulate our minds and persuade us to buy*. London: Kogan Page.
- Lipparini, Andrea. 2002. *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*. Bologna, IT: Il Mulino.
- Lovelock, Christopher in Jochen Wirtz. 2007. *Services marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River, US-NJ: Prentice Hall.
- Lozano, Rodrigo. 2013. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20 (5): 275–295.
- Magretta, Joan. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review* 80 (5): 86–92.
- Mangold, W. Glynn in David J. Faulds. 2009. Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons* 52 (4): 357–365.
- Massa, Lorenzo in Christopher L. Tucci. 2013. Business model innovation. V *The Oxford Handbook of Innovation Management*, ur. Mark Dodgson, David M. Gann in Nelson Phillips, 420–441. Oxford, GB: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.002.
- Matzler, Kurt, Franz Bailom, Stephan Friedrich von den Eichen in Thomas Kohler. 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy* 34 (2): 30–37.
- Mayzlin, Dina in Hema Yoganarasimhan. 2012. Link to success: how blogs build an audience by promoting rivals. *Management Science* 58 (9): 1651–1668.
- Morris, Michael, Minet Schindehutte in Jeffrey Allen. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58 (6): 726–735.
- Morris, Michael, Minet Schindehutte, James Richardson in Jeffrey Allen. 2006. Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy* 17 (1): 27–50.
- Mosleh Aldhmour, Fairouz in Rifat Shannak. 2009. The effective utilization of information and communication technology and its impact on competitive advantage. *European Journal of Scientific Research* 29 (3): 302–314.

- MOSS (Merjenje obiskanosti spletnih strani). 2015. *Pred mednarodnim dnevom interneta pod drobnogledom slovenski spletni uporabniki*. [Http://www.moss-soz.si/si/novice/13794/detail.html](http://www.moss-soz.si/si/novice/13794/detail.html) (25. 10. 2016).
- National Geographic. 2011. *Y2K bug*. [Http://nationalgeographic.org/encyclopedia/Y2K-bug/](http://nationalgeographic.org/encyclopedia/Y2K-bug/) (26. 10. 2016).
- Nielsen. 2007. *Word-of-mouth the most powerful selling tool* [Http://www.scoop.co.nz/stories/BU0710/S00028/word-of-mouth-the-most-powerful-selling-tool.htm](http://www.scoop.co.nz/stories/BU0710/S00028/word-of-mouth-the-most-powerful-selling-tool.htm) (28. 2. 2017).
- Nitzan, Irit in Barak Libai. 2011. Social effects on customer retention. *Journal of Marketing* 75 (6): 24–38.
- Noren, Eric. 2013. Analysis of the Amazon business model. *DigitalBusinessModelGuru.com* (blog). [Http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/07/analysis-of-amazon-business-model.html](http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/07/analysis-of-amazon-business-model.html) (26. 10. 2016).
- O'Dell, Jolie. 2011. The history of social media. *Mashable*. [Http://mashable.com/2011/01/24/the-history-of-social-media-infographic/#nWI9SAKpYkqP](http://mashable.com/2011/01/24/the-history-of-social-media-infographic/#nWI9SAKpYkqP) (26. 10. 2016).
- Oliver, Keith, Edouard Samakh in Peter Heckmann. 2007. Rebuilding Lego, brick by brick: how a supply chain transformation helped put the beloved toymarket back together again. *Strategy and Business* 48: 58. [Http://www.strategy-business.com/article/07306?pg=0](http://www.strategy-business.com/article/07306?pg=0) (26. 10. 2016).
- Onishi, Hiroshi in Puneet Manchanda. 2012. Marketing activity, blogging and sales. *International Journal of Research in Marketing* 29 (3): 221–234.
- Osterwalder, Alexander. 2004. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Doktorska disertacija, Universite de Lausanne. [Http://doc.rero.ch/record/4210](http://doc.rero.ch/record/4210) <http://doc.rero.ch/record/4210> (28. 2. 2017).
- . 2012. *How to design, test and build business models*. Videoposnetek, 42' 28", objavil Gonzalo Este 14. 5. 2012. [Https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw](https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw) (26. 19. 2016).
- Osterwalder, Alexander in Yves Pigneur. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, US-NJ: Wiley.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur in Christopher L. Tucci. 2005. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16 (1): 1–25.
- Pham, Thi Luc Hoa. 2014. *ICT development strategies*. Hamburg, DE: Anchor Academic Publishing.
- Piget, Patrick in Mohamed Kossai. 2013. The relationship between information and communication technology use and firm performance in developing countries: a case study of electrical and electronic goods manufacturing SMEs in Tunisia. *African Development Review* 25 (3): 330–343.
- Pori, Maja in Boris Sila. 2010. Priljubljenost športnorekreativnih dejavnosti v povezavi s spolom in izobrazbo. *Šport* 58 (1–2): 108–111.
- Portal OSV. 2014. *Kaj je IKT*. [Http://www.portalosv.si/digitalna-pismenost/racunalnik-kot-orodje-za-storitev/](http://www.portalosv.si/digitalna-pismenost/racunalnik-kot-orodje-za-storitev/) (26. 10. 2016).

- Pring, Cara. 2012. 216 social media and internet statistics. *The Social Skinny*. [Http://thesocialskinny.com/216-social-media-and-internet-statistics-september-2012/](http://thesocialskinny.com/216-social-media-and-internet-statistics-september-2012/) (26. 10. 2016).
- Rahmandad, Hazhir in John Sterman. 2008. Heterogeneity and network structure in the dynamics of diffusion: comparing agent-based and differential equation models. *Management Science* 54 (5): 998–1014.
- Rainie, Lee in Barry Wellman. 2012. *Networked: the new social operating system*. Cambridge, US-MA: MIT Press.
- Rappa, Michael. 2010. *Business models on the web*. [Http://digitalenterprise.org/models/models.pdf](http://digitalenterprise.org/models/models.pdf) (25. 10. 2016).
- Rifkin, Jeremy. 2014. *The zero marginal cost society: the internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. New York: US-NY: Palgrave Macmillan.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Safko, Lon in David K. Brake. 2009. *The social media bible*. Hoboken, US-NJ: Wiley.
- Sambamurthy, Vallabh, Anandhi Bharadwaj in Varun Grover Sambamurthy. 2003. Shaping agility through digital options: reconceptualising the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly* 27 (junij): 237–263.
- Santhanam, Radhika in Edward Hartono. 2003. Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS Quarterly* 27 (marec): 125–153.
- Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke-Freund in Erik G. Hansen. 2012. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 6 (2): 95–119.
- Schindly, Bonnie S. 2015. *How does participating in a sport relieve stress?* [Http://www.livestrong.com/article/533771-how-does-participating-in-a-sport-relieve-stress/](http://www.livestrong.com/article/533771-how-does-participating-in-a-sport-relieve-stress/) (25. 10. 2016).
- Shafer, Scott M., Jeff H. Smith in Jane C. Linder. 2005. The power of business models. *Business Horizons* 48 (3): 199–207.
- Sila, Boris. 2000. Šport in telo. Šport – rekreacija – osnovni pojmi. V *Lepota gibanja: tudi za zdravje*, ur. Josip Turk, 22–27. Ljubljana: Društvo za zdravje srca in ožilja Slovenije.
- . 2007. Leto 2006 in 16. študija o športnorekreativni dejavnosti Slovencev: pogostost športne aktivnosti in delež športno aktivnega prebivalstva. *Šport* 55 (3): 3–11.
- . 2008. Športnorekreativna dejavnost Slovencev 2008: longitudinalna študija o športnih navadah Slovencev. *Šport* 58 (1–2): 89–93.
- Simanis, Erik in Stuart L. Hart. 2009. Innovation from the inside out. *MIT Sloan Management Review* 50 (4): 77–86.
- Sivertsson, Olof in Joakim Tell. 2015. Barriers to business model innovation in Swedish agriculture. *Sustainability* 7 (2): 1957–1969.
- Sorescu, Alina, Ruud T. Frambach, Jagdip Singh, Arvind Rangaswamy in Cheryl Bridges. 2011. Innovations in retail business models. *Journal of Retailing* 87S (1): S3–S16.
- Spieth, Patrick, Dirk Schneckenberg in Joan E. Ricart. 2014. Business model innovation: state of the art and future challenges for the field. *R & D Management* 44 (3): 237–247.



- Spiezia, Vincenzo. 2011. Are ICT users more innovative? An analysis of ICT-enabled innovation in OECD firms. *OECD Journal: Economic Studies* 2011 (1): 99–119.
- Starbucks. 2016. *Starbucks company timeline*. [Http://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-timeline](http://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-timeline) (25. 10. 2016).
- Stewart, David W. in Qin Zhao. 2000. Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing* 19 (2): 287–296.
- Stubbs, Wendy in Chris Cocklin. 2008. Conceptualizing a »sustainability business model«. *Organization & Environment* 21 (2): 103–127.
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2016. *Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno*. [Http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2) (26. 10. 2016).
- Špehar, Matej. 2010. Socialna omrežja so medij prihodnosti. *Računalniške novice*. [Http://www.racunalniske-novice.com/novice/splet/socialna-omrezja/facebook/socialna-omrezja-so-medij-prihodnosti.html](http://www.racunalniske-novice.com/novice/splet/socialna-omrezja/facebook/socialna-omrezja-so-medij-prihodnosti.html) (25. 10. 2016).
- Teece, David J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43 (2): 172–194.
- Timmers, Paul. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets* 8 (2): 3–8.
- Tomše, Denis. 2014. *Prepričanja, stališča in vedenje uporabnikov do marketinškega komuniciranja v družbenih omrežjih*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Trusov, Michael, Anand V. Bodapati in Randolph E. Bucklin. 2010. Determining influential users in internet social networks. *Journal of Marketing Research* 47 (4): 643–658.
- Tung, Lai Lai in Olaf Rieck. 2005. Adoption of electronic government service among business organizations in Singapore. *Journal of Strategic Management Systems* 14 (4): 417–440.
- Turban, Efraim, David King, Judy McKay, Peter Marshall in Jae K. Lee. 2008. *Electronic commerce: a managerial perspective*. Upper Saddle River, US-NY: Pearson Prentice Hall.
- Turk, Janja. 2010. *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Tušak, Matej. 2003. *Strategije motiviranja v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Tušak, Matej. 2005. Motivacija za športnorekreativno aktivnost. V *Psihologija športne rekreacije*, ur. Tanja Kajtna in Matej Tušak, 95–114. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Universal McCann. 2014. *Wave 7. Cracking the social code: the story of why*. [Http://wave.umww.com/assets/pdf/wave\\_7-cracking-the-social-code.pdf](http://wave.umww.com/assets/pdf/wave_7-cracking-the-social-code.pdf) (28. 2. 2017).
- Vuori, I. 2002. The need and value of collaboration of multiple partners in national and international promotion of sport for all. V *Kinesiology: new perspectives*, ur. D. Milanović in F. Prot, 61–62. Zagreb: Kineziološki fakultet.
- Vukasović, Tina. 2012. *Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Wakefield, Kirk L. 2007. *Team sports marketing*. Oxford, GB: Butterworth-Heinemann.

- Watt, David C. 2003. *Sports management and administration*. London: Routledge.
- Weill, Peter in Michael Vitale. 2001. *Place to space: migrating to ebusiness models*. Boston, US-MA: Harvard Business School Press.
- Willard, Bob. 2012. *The new sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line*. Gabriola Island, CA: New Society Publishers.
- Yoganarasimhan, Hema. 2012. Impact of social network structure on content propagation: a study using YouTube data. *Quantitative Marketing and Economics* 10 (1): 111–150.
- Zarella, Dan. 2009. *The social media marketing book*. Sebastopol, US-CA: O'Reilly Media.
- Zhang, Kaifu, Theodoros Evgeniou, V. Padmanabhan in Emile Richard. 2012. Content contributor management and network effects in a UGC environment. *Marketing Science* 31 (3): 433–447.
- Zhang, Xiaohuan, Alex Williams in Yiannis E. Polychronakis. 2012. A comparison of e-business models from a value chain perspective. *EuroMed Journal of Business* 7 (1): 83–101.
- ZJN-2 (Zakon o javnem naročanju). *Uradni list RS*, št. 12/13 – uradno prečiščeno besedilo, 19/14, 90/14 – ZDU-1I in 91/15 – ZJN-3.
- Zott, Christoph, Raphael Amit in Lorenzo Massa. 2010. *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*. Delovni zvezek, WP-862, IESE Business School, University of Navarra. [Http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf) (28. 2. 2017).

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Martina Pangos. Na Fakulteti za management Koper oblikujem magistrsko nalogo z naslovom Inovativni poslovni model združitve športa in uporabe socialnih omrežij. V okviru raziskave, katere namen je razviti poslovni model za skupinske športne vadbe, ki temelji na uporabi socialnih omrežij, sem pripravila anketni vprašalnik za uporabnike. Vprašalnik je anonimen, uporabljen pa bo izključno za potrebe omenjene raziskave. Če vas zanimajo rezultati raziskave, mi prosim pošljite elektronsko pošto na naslov: [martina.pangos@gmail.com](mailto:martina.pangos@gmail.com). Lepo se vam zahvaljujem za vaš čas in trud pri izpolnjevanju.

### 1. Spol?

- Moški
- Ženski

### 2. V katero starostno skupino spadate?

- Do 20 let
- 21–40 let
- 41–60 let
- 61 let ali več

### 3. Trenutno dosežena izobrazba?

- Osnovnošolska
- Srednješolska ali poklicna
- Višješolska
- Visokošolska ali univerzitetna
- Magistrska
- Doktorska

### 4. Ali obiskujete kakšno vadbo oz. se rekreirate ali trenirate sami?

- Da
- Ne

### 5. Kakšno vadbo obiskujete?

- Individualna vadba (tek, kolesarjenje, smučanje, plavanje, ipd.)
- Skupinska vadba z vodstvom vaditelja (aerobika, TNZ, zumba, joga, pilates ipd.)
- Fitness vadba v fitness centrih s pomočjo osebnega trenerja
- Drugo:

**6. Kaj vas je najbolj prepričalo, da ste se odločili za skupinsko vadbo?**

- Oglas na socialnih omrežjih (Facebook, Myspace, Twitter, Instagram ...)
- Oglas po televiziji, radiu
- Zgibanka, letak v poštnem nabiralniku
- Spletna stran skupinske vadbe
- Elektronsko sporočilo, sms
- Priporočilo prijatelja/znanca
- Drugo:

**7. Kako pogosto obiskujete skupinsko vadbo?**

- Manj kot enkrat tedensko
- Enkrat tedensko
- Od dva- do trikrat tedensko
- Od štiri- do petkrat tedensko
- Vsak dan

**8. Kateri dejavniki so pomembni pri odločanju za vadbo? Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa povsem se strinjam.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Dobro zasnovan sistem vadbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dober oglas, ki obljublja hitre in učinkovite rezultate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prijaznost vaditelja/trenerja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivacija, ki jo prejemam od prijateljev/znancev/ soudeležencev vadbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rezultat, ki ga prinaša vadba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugodnosti (popusti, akcije, promocije)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letni čas (na primer pred poletjem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomembni življenjski dogodki (poroka, po rojstvu otroka ipd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brezplačen prvi obisk vadbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdušje v vadbeni skupini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Kdaj se za skupinsko vadbo ne bi odločili? (Možnih je več odgovorov.)**

- Če bi bil trener aroganten
- Če bi mi vadba ne bila všeč
- Če bi bila previsoka cena
- Če bi vadba bila iz oddaljenega kraja
- Če bi vadba trajala predolgo
- Če bi vadba bila v dopoldanskem času
- Če bi vadba bila v večernih urah
- Drugo:

**10. Katera socialna omrežja uporabljate? (Možnih je več odgovorov.)**

- Facebook
- Twitter
- Youtube
- Google+
- LinkedIn
- Pinterest
- Tumblr
- Instagram
- Nobeno
- Drugo:

**11. Katero od navedenih socialnih omrežij najpogosteje uporabljate?**

- Facebook
- Twitter
- Youtube
- Google+
- LinkedIn
- Pinterest
- Tumblr
- Instagram
- Drugo:

**12. Koliko časa dnevno preživite na socialnih omrežjih?**

- Manj kot 1 uro
- Od 1 do 2 uri
- Od 2 do 3 ure
- Od 3 do 4 ure
- Od 4 do 5 ur
- Od 5 do 6 ur
- Več kot 6 ur

**13. Koliko ste pripravljeni plačati mesečno za SKUPINSKO VADBO (v EUR), če bi vadbe potekale 3-krat tedensko?**

**14. Koliko ste pripravljeni plačati mesečno za INDIVIDUALNO VADBO (v EUR), če bi vadbe potekale 3-krat tedensko?**

**15. Kaj je za vas (kot uporabnika) pri skupinski vadbi pomembno? Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh ni pomembno, 5 pa zelo je pomembno.**

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti niti	Pomembno	Zelo pomembno
Novosti pri vadbi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripravljenost vaditelja na izpolnitev posameznikovih zelenih ciljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizična pripravljenost trenerja/vaditelja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena vadbe in druge ugodnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostopnost lokacije, kjer vadba poteka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina in motiviranost, ki jo z vadbo dobim, da vadim tudi doma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>