

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA ŠPORT

# DIPLOMSKO DELO

TINA ŠOLAR

Ljubljana 2011





UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA ŠPORT

Športno treniranje

Šport in mediji

# POSLOVNI NAČRT ZA IZGRADNJO MONTAŽNE ŠPORTNE DVORANE V ŠKOFJI LOKI

DIPLOMSKO DELO

MENTOR:

Izr. prof. dr. Gregor Jurak

RECENZENT:

Izr. prof. dr. Jakob Bednarik

Avtor dela: Tina Šolar

KONZULTANT:

Prof. dr. Janko Strel

Ljubljana, 2011

### ***Zahvala***

*Najlepša hvala mentorju izr. prof. dr. Gregorju Juraku za strokovno pomoč in napotke ter za vso potrpežljivost pri izdelavi diplomske naloge.*

*Hvala mojim najbližjim za veliko mero potrpežljivosti pri čakanju na dan D.*

**Ključne besede:** športni menedžment, športni objekt, rekreacija, javno-zasebno partnerstvo

**POSLOVNI NAČRT ZA IZGRADNJO MONTAŽNE ŠPORTNE DVORANE V ŠKOFJI LOKI**

**Tina Šolar**

**Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 2011**

**Športno treniranje, Šport in mediji**

**Število strani: 66**

**Število preglednic: 18**

**Število grafov: 3**

**Število slik: 9**

**Število virov: 31**

**Število prilog: 3**

## IZVLEČEK

Cilj diplomskega dela so smernice za izdelavo poslovnega načrta večnamenske športne dvorane. Osnovni koncept dvorane se navezuje na smernice Nacionalnega programa športa, ki ugotavlja nedoseganje minimalnih standardov oziroma pomanjkanje pokritih športnih površin. Hkrati je cilj naloge ugotoviti organiziranost posameznih segmentov na tem trgu, njihovo dobičkonosnost skupaj z družbeno koristnostjo tako, da predlaga program dela, ki kar najbolj izkoristi kapacitete in hkrati povezuje zasebno in javno partnerstvo.

Diplomsko delo je bilo motivirano s konkretnim ciljem izdelave poslovnega načrta večnamenske montažne športne dvorane v občini Škofja Loka. Jasno opredeljen cilj je narekoval natančno določitev parametrov. Življenjski pogled na problematiko nas je vodil do kakovostnega izbora parametrov, na osnovi katerih je bilo moč izdelati poslovni načrt.

Najboljšo usmeritev nam je dala temeljita analiza konkurence. Dopolnilne podatke smo pridobili tudi z anketami, nekaj pa tudi z neformalnimi pogovori. Sliko je dopolnila ponudba občine, ki nastopa v vlogi javnega parterja in pogovori z bankami o pogojih in stroških kredita. V diplomskem delu smo dali prednost pravemu izboru parametrov pred natančnim modeliranjem oziroma napovedovanjem gibanj za celotno trajanje projekta 30 let. Na osnovi omenjenih pristopov smo izdelali konkretni načrt, ki je ob točki preloma, ne da bi upoštevali scenarije različnih tveganj in časovne vrednosti denarja v desetem letu pokazal na dobičkonosnost dvorane. Ocenjujemo, da poenostavljen in časovno nespremenljiv model izkazuje manj ugodno ekonomsko sliko, kot jo bo izkazoval podrobnejši z upoštevanjem povečevanja poslovanja zaradi dviga potreb na tržišču.

**Key words:** sports management, sport facility, recreation, public-private partnership

**BUSINESS PLAN TO BUILD A SPORTS ASSEMBLY HALL IN ŠKOFJA LOKA**

**Tina Šolar**

**University of Ljubljani, Faculty of sport, 2011**

**Sports training, Sports and media**

**Numbers of pages: 66**

**Numbers of tables: 18**

**Numbers of charts: 3**

**Numbers of drawings: 9**

**Numbers of sources: 31**

**Numbers of additions: 3**

## **ABSTRACT**

The objective of the theses is to define directions for preparation of the business plan for multipurpose sports hall. The basic concept of the hall is attached to the directions of the National Sports Program which shows achievement of minimal standards and lack of indoor sports areas. At the same time the objective of the thesis is to discover, how different segments on this market are organized, how profitable they are together with social benefits. Resulting from this the thesis proposes a program of work that uses the existing capacities and at the same time connects private and public partnership.

The thesis has been motivated also with a concrete goal to prepare a business plan for multipurpose prefabricated sports hall in the Škofja Loka Municipality. Clearly defined goal lead us to a very precise definition of all parameters. From every day life point of view to the respective problematics lead us to a quality selection of parameters which were the basis for the business plan.

The best directions result from thorough analyses of competitors. Additional data resulted from a public survey, and some of them from informal discussions. The whole picture was completed with the offer from municipality in a role of a public partner, and discussion with banks about conditions and expenses of financing. In the thesis, the right selection of parameters was in an advantageous position to exact modeling and financial projections for the whole duration of the project, which is 30 years. We prepared a concrete plan that shows a break even already in the tenth year of operation. Although we didn't calculate the risks scenarios and changing money value. We estimate that simplified time invariant model shows less favorable economic picture in comparisson to a more detailed plan that would take into account business growth raised from the market growth.



## KAZALO

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 11 |
| 2. PREDMET, PROBLEM IN NAMEN DELA .....                                | 13 |
| 2.1. ŠPORTNI MENEDŽMENT .....  | 13 |
| 2.2. MENEDŽMENT ŠPORTNIH OBJEKTOV .....                                | 14 |
| 2.3. ŠPORTNE STORITVE, POVEZANE Z MENEDŽMENTOM ŠPORTNIH OBJEKTOV ..... | 14 |
| 2.4. ŠPORTNA INFRASTRUKTURA .....                                      | 15 |
| 2.5. MONTAŽNA ŠPORTNA DVORANA .....                                    | 17 |
| 2.5.1. Izračun velikosti montažne športne dvorane .....                | 18 |
| 3. CILJI .....   | 19 |
| 4. METODE DELA .....   | 20 |
| 4.1. POSLOVNI NAČRT .....  | 20 |
| 5. OPIS PODJETJA .....   | 21 |
| 5.1. Spodbujanje javno-zasebnega partnerstva .....                     | 21 |
| 5.2. Področja dejavnosti podjetja .....                                | 22 |
| 6. PREDSTAVITEV PANOGE DEJAVNOSTI PODJETJA IN STORITEV .....           | 23 |
| 6.1. OPIS DEJAVNOSTI PANOGE IN STORITEV .....                          | 23 |
| 6.2. TRENUTNO STANJE V PANOGI IN NAPOVEDI .....                        | 26 |
| 6.2.1. Občina Škofja Loka in njene značilnosti .....                   | 26 |
| 6.2.2. Športna dejavnost v Sloveniji .....                             | 30 |
| 6.3. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI .....                                  | 34 |
| 7. TRŽNA RAZISKAVA .....   | 35 |
| 7.1. ANALIZA KUPCEV IN OBLIKOVANJE CILJNEGA TRGA .....                 | 35 |
| 7.1.1. Velikost in rast trga .....                                     | 36 |
| 7.1.2. Analiza konkurence .....  | 37 |
| 7.1.3. Temeljni dejavnik uspeha v panogi .....                         | 41 |
| 8. TRŽNO KOMUNICIRANJE .....   | 42 |
| 9. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT .....                                | 43 |
| 9.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA .....   | 43 |
| 9.2. POSLOVNI PROSTORI .....   | 43 |
| 9.3. OPERATIVNI CIKLUS .....   | 43 |
| 9.4. PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA .....              | 44 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 10.   | VODSTVENA SKUPINA IN KADRI .....                      | 46 |
| 10.1. | ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....                         | 46 |
| 10.2. | KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE IN KLJUČNI KADRI.....        | 46 |
| 10.3. | POLITIKA ZAPOSLOVANJA.....                            | 46 |
| 10.4. | PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE .....            | 47 |
| 11.   | SPLOŠNI TERMINSKI PLAN .....                          | 48 |
| 11.1. | KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRVEM POSLOVNEM LETU .....       | 48 |
| 11.2. | TERMINSKI NAČRT .....                                 | 49 |
| 12.   | KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI .....                   | 50 |
| 12.1. | MAKRO RAVEN.....                                      | 50 |
| 12.2. | RAVEN PODJETJA.....                                   | 50 |
| 13.   | FINANČNI NAČRT .....                                  | 52 |
| 13.1. | VLOŽKI V PODJETJE .....                               | 52 |
| 13.2. | INVESTICIJSKI NAČRT .....                             | 52 |
| 13.3. | TEKOČI STROŠKI.....                                   | 53 |
| 13.4. | PRIHODKI OD PRODAJE.....                              | 55 |
| 13.5. | KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA.....         | 59 |
| 14.   | ANALIZA POSLOVANJA .....                              | 60 |
| 15.   | SKLEP.....  | 61 |
| 16.   | VIRI.....   | 63 |
| 17.   | PRILOGE.....  | 65 |
|       | Priloga 1 - Urnik športne dvorane Trata.....          | 65 |
|       | Priloga 2 - Urnik športne dvorane Poden .....         | 65 |
|       | Priloga 3 - Cenik športne dvorane Poden in Trata..... | 66 |

## 1. UVOD

V večini razlag besede šport so ne glede na neenotnost izpostavljene podobne značilnosti; najpogosteje gibalna oziroma telesna dejavnost, tekmovanje, razvedrilo. Celostno je šport področje družbene stvarnosti, kamor štejemo vse pojave, procese, odnose in namene na izsekih športne vzgoje, športnega razvedrila, elitnega tekmovalnega športa, invalidskega športa in rehabilitacijskega športa. V teoriji športa ločimo športno vzgojo, selekcijski tekmovalni šport, športno rekreacijo (šport za vsakogar), invalidski šport ter terapijski in rehabilitacijski šport (Kristan, 2002). Ta delitev športa je priročna predvsem za različne raziskave. Skozi takšen pogled lahko ugotovljamo tako cilje in namene kot načine organiziranosti po danih kategorijah.

V diplomski nalogi se bom osredotočila na športno rekreacijo, katere glavna cilja sta gibanje in sprostitvev, glavni kompenzatorni aktivnosti sodobnega načina življenja za katerega so značilne velike psihične obremenitve in pomanjkanje gibanja. Športna rekreacija je tako osnova za zdrav način življenja in dejavno preživljanje prostega časa. Sila (2007) pravi, da je danes biti športno aktiven moderno, aktualno, zdravo, prijetno in potrebno. Zadnji podatki (Sila, 2007), kažejo da se 64% odraslih Slovencev občasno ali redno ukvarja s športno rekreacijo, 36% pa je neaktivnih. Slovenski izobraževalni sistem je vzpostavil visoko ozaveščenost o pomenu športa na kakovost življenja, kar je vidno iz primerjave razmerja med nedejavnimi, občasno in redno dejavnimi prebivalci, ki je bilo leta 1973, 6:3:1, danes pa je približno 3:3:3. Slabše je na področju prostorskih kapacitet, ki so eden od pomembnih dejavnikov športnega udejstvovanja. Pogoji uspešne izvedbe športne rekreacije v družbi je materialno okolje oziroma mreža kakovostnih športnih objektov in naravnih športnih površin. Prav slednje bom skušala dokazati v diplomski nalogi. Izkazano veliko povpraševanje po prostorskih možnostih za športno vadbo bo osnova poslovnemu načrtu za izgradnjo montažne športne dvorane v Škofji Loki, prednostno namenjen športni rekreaciji.

Potrebne površine glede na minimalni standard športa so 0,3m<sup>2</sup> pokrite vadbene površine in 1,5m<sup>2</sup> nepokrite vadbene površine na meščana. Dolgoročne usmeritve preteklega Nacionalnega programa šport (2000) pa načrtujejo 0,5m<sup>2</sup> pokritih in 3m<sup>2</sup> nepokritih vadbenih površin na meščana (Kolar, Jurak in Kovač, 2010). V občini Škofja Loka pride na občana (po podatkih iz leta 2000 je mesto imelo 22.040 prebivalce) 0,37m<sup>2</sup> pokritih površin in 2,18m<sup>2</sup> odkritih, zunanjih športnih površin (brez smučarskih površin) (Občina Škofja Loka, 2011), kar sicer zadošča minimalnim standardom, vendar dolgoročne usmeritve Nacionalnega programa športa (2010) še zdaleč niso dosežene.

Spodbudno je dejstvo, da je v občini Škofja Loka 48% celotne populacije vključenih v razne športne društva in klube (Občina Škofja Loka, 2011), kar pomeni, da so vključeni v organizirano športno vadbo. Na področju športne rekreacije strokovnjaki najbolj cenijo redno in organizirano udejstvovanje, saj gre pri tem za strokovno načrtovano in vodeno vadbo (Berčič, 2001). Za slovenski prostor je značilen dokaj nizek delež ljudi, le ena tretjina, vključenih v organizirane oblike športne rekreacije (Doupona Topič in Sila, 2007), torej so občani Škofje Loke visoko nad slovenskim povprečjem.

Pri ocenjevanju pre/zasedenosti športnih dvoran v Škofji Loki bom uporabila dostopna merila. Najbolj preprosto oceno bom pridobila z analizo urnikov posameznih dvoran po strukturi uporabnikov in po časovni razporeditvi.

Z diplomsko nalogo želim na zanesljiv način dokazati, kako potrebna je športna dvorana v občini Škofja Loka. Rezultati raziskave (Pori, Bednarik in Kolenc, 2008) kažejo tudi na to, da število športno dejavnih narašča z višino sredstev, namenjenih za športne objekte.

Naš primer, izgradnja športne dvorane in trženje te dvorane v obdobju 30ih let, zaradi svojih mikrolokacijskih značilnosti (ponudba, vezana na eno mesto – lokacijo) in potrebnih precejšnjih vlaganj na začetku samega poslovanja, narekuje potrebo po natančnem načrtovanju denarnega toka ter potrebne ekonomije obsega, zato je dobro izdelan in zamišljen poslovni načrt zgolj prvi, toda nujni in potrebni korak da uresničimo začete poslovne vizije.

Znano je, da za pripravo poslovnega načrta ni enotnega obrazca, niti ni predpisanega pravilnega obsega in stopnje podrobnosti. Pomembno je, da poskušamo čim bolj natančno opredeliti ciljno občinstvo, načrtovano uporabo dvorane in splošne cilje poslovnega načrta. Osnovni namen priprave poslovnega načrta je namreč sistematično oziroma preiščeno načrtovanje poslovne aktivnosti od začetne poslovne ideje do faze ustanovitve podjetja, s ciljem poslovanja, ki v tržnem gospodarstvu običajno predstavlja ustvarjanje čim večjega dobička (Timmons, 1990). Poslovni načrt vsebuje standardna poglavja, njihova konkretna vsebina pa je odvisna od vrste dejavnosti, za katero je namenjen. Osnovna struktura poslovnega načrta, se prične z uvodnim delom. Po Timmsonu (Vahčič, Stritar in Drnovšek, 2005) sledi nato glavni del poslovnega načrta, ki vsebuje poglavja, kot so opis panoge, podjetja, izdelka oziroma storitve, tržna raziskava in analiza, proizvodnji in storitveni načrt, vodstvena skupina in kadri, terminski načrt, kritična tveganja in izzivi, finančni načrt ter pridobivanje in upravljanje z viri. Zadnji del predstavljajo priloge, kjer so objavljeni razni dokumenti in drugi dodatki.

## **2. PREDMET, PROBLEM IN NAMEN DELA**

V diplomski nalogi želim preučiti udejanjenje poslovne zamisli izgradnje montažne športne dvorane v Škofji Loki.

### **2.1. ŠPORTNI MENEDŽMENT**

Predmet raziskovanja je menedžment v športu. Menedžment športa je načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter ravnanje z vsemi ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih ciljev.

Možina (2002) opredeljuje menedžment kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Menedžment je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Pojem opredeljuje tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva razvoja organizacije.

Rozman, Koletnik, Kovač (1993) pri svoji opredelitvi menedžmenta izhajajo iz tehnične delitve dela, ki kompleksno delo razdeljujejo do te mere, da ga lahko opravijo tudi posamezniki. Tako razdeljeno delo je potrebno sestaviti v celoto in povezati tako, da dobimo želene rezultate. Usklajevanje teh nalog je potemtakem delo menedžerjev in bistvo menedžmenta. Poleg usklajevanja menedžmentu dodajo še drugo značilnost, in sicer odločanje, ki pomeni izbiro med možnostmi. Tako kot drugi avtorji tudi oni opredeljujejo različne ravni menedžmenta in naloge, značilne za posamezno raven.

Šport je danes v svetu ena največjih proizvodno-storitvenih panog. Povezuje izdelovalce športnih oblačil in pripomočkov, gradbena podjetja, medije, medicino, turizem in ne nazadnje tudi izobraževanje. V obdobju izrazitega zasuka v tržno okolje sta se temu vsak po svoje prilagajala tako gospodarstvo kot šport. Stične točke so slej kot prej ostale, na področju promocije so se možnosti celo povečale (Majcen, 1999).

Menedžment v športu je celovito upravljanje s športnimi objekti, ljudmi in financami (Bednarik, 1999).

Po Chelladurairu bi menedžment v športu definirali kot koordinacijo različnih virov, tehnologij, procesov, osebja in situacijskih naključij za doseg učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. V skladu z zgornjo definicijo menedžment zajema proizvodnjo in trženje športnih storitev. Prav tako pojem koordinacije implicira pravilno izvajanje tradicionalnih funkcij menedžmenta (načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje), posedovanje potrebnih menedžerskih spretnosti in menedžersko vlogo (Bednarik, 1999).

Področje športne dejavnosti je široko, zato se oblike izvajanja športnega menedžmenta razlikujejo. Športna dejavnost ne pokriva samo fizične aktivnosti na področju športa, vključuje tudi organizacijo, vodenje in upravljanje športnih organizacij, športnih objektov, športnikov, športnih prireditev ipd. V raziskavi, ki jo bom predstavila v nadaljevanju, se bom osredotočila predvsem na menedžment športnih objektov in na športne storitve povezane z menedžmentom športnih objektov.

## **2.2. MENEDŽMENT ŠPORTNIH OBJEKTOV**

*Za menedžment športnih objektov*, ki jih predstavljajo športne dvorane, stadioni, fitnesi in podobno, skratka, vsi prostori, kjer se dogaja športna dejavnost, potrebujemo strokovnjake različnih področij. Ti skrbijo, da je objekt sodoben in da omogoča čim kakovostnejšo in učinkovitejšo ponudbo ter izvedbo športne dejavnosti (Kuntarič, 2002).

Uporabnost objekta je lahko eno- ali večnamenska. Takšna opredelitev oziroma zmogljivost objekta dovoljuje in zaznamuje menedžment tako, da izkorišča zmožnosti objekta v skladu s časovno izrabo. Menedžment športnih objektov je z vidika človeških virov specifičen, saj zahteva specifična znanja, ki pa jih strokovnjaki s področja športa nimajo.

Menedžment športnih objektov zahteva posebna menedžerska znanja, koncepte in orodja, ki so vezani na športno infrastrukturo. Po eni strani so to znanja, povezana s posebnostmi športov in njim namenjenih objektov, po drugi strani pa znanja, povezana z upravljanjem in gradnjo objektov. Pri slednjih gre za posebna znanja s področja načrtovanja gradnje ali obnove športnih objektov, od načrtovanja razvoja, vrednotenja zamisli, financiranja gradnje, pridobivanja upravnih postopkov do posebnosti načrtovanja posameznih vrst športne infrastrukture, menedžmenta tveganja, urnikov in razporejanja vsebin v športnem objektu, vzdrževanja športnega objekta, financiranja upravljanja in vzdrževanja, poznavanja pravnih predpisov s področja športnih objektov in posebnosti upravljanja posameznih vrst športne infrastrukture. Poleg navedenih znanj je za menedžment športnih objektov nujno potrebno poznavanje trženja športne infrastrukture in menedžmenta množic (Šugman idr., 2006).

## **2.3. ŠPORTNE STORITVE, POVEZANE Z MENEDŽMENTOM ŠPORTNIH OBJEKTOV**

Za okolje so najvidnejši element športnega menedžmenta športne storitve. Chelladurai (2002, v Jurak, 2006) opredeljuje pet skupin storitev športnega menedžmenta: storitve za udeležence športa oziroma storitve za aktivne, storitve za pasivne udeležence, storitve sponzorstva, donatorske storitve in storitve za zadovoljevanje družbenih ciljev. V našem primeru se bomo osredotočili na storitve za udeležence športa (storitve za aktivne). To so določene športne

dejavnosti, ki jih uporabnikom nudijo športne organizacije za njihovo športno udejstvovanje. Glede na vidike storitev in motive odjemalcev opredeljuje šest vrst tovrstnih storitev:

- *Užitek*: Potrošniško-razvedrilne storitve predstavljajo zakup športnega objekta in/ali opreme za uporabnike, ki se s športom ukvarjajo prvenstveno zaradi užitka (v našem primeru npr. najem igrišča za odbojko na mivki). Ta vrsta storitev vključuje tudi organizacijo in vodenje različnih vrst športnih tekmovanj.
- *Zdravje*: Potrošniško-zdravstvene storitve (zdravje) vključujejo zakup športnega objekta in /ali opreme za zadovoljevanje želje uporabnikov po vzdrževanju njihove kondicijske pripravljenosti in zdravja (npr. obisk fitnesa).
- *Znanje*: Storitve športnih znanj se nanašajo na strokovno poučevanje različnih športov in športnih dejavnosti (npr. tečaj smučanja).
- *Odličnost*: Storitve odličnosti v športu zagotavljajo strokovno vodenje in trening uporabnikov storitev s ciljem doseganja odličnosti v izbranem športu (npr. trening nogometa).
- *Vzdržljivost*: Storitve vzdrževanja kondicijske pripravljenosti so organizirani strokovno vodeni programi športne vadbe. Cilj vadbe je vzdrževanje kondicijske pripravljenosti na primerni ravni (npr. programi aerobne vadbe).
- *Rehabilitacija*: Storitve rehabilitacije vključujejo oblikovanje programov športne vadbe z namenom rehabilitacije telesnih, zdravstvenih ali psihičnih pomanjkljivosti (npr. zmanjšanje podkožnega maščevja, srčna rehabilitacija, sprostitvev, zmanjševanje stresa) (po Jurak, 2006).

## 2.4. ŠPORTNA INFRASTRUKTURA

Zakon o športu (Zspo) v 17. členu pojasnjuje pojem športnega objekta: športni objekti so za športno dejavnost opremljene in urejene površine in prostori. Objekt je po zakonu o graditvi objektov (ZGO-1, ZGO1a, ZGO-1b): s tlemi povezana stavba ali gradbenoinženirski objekt, narejen iz gradbenih proizvodov in naravnih materialov z vgrajenimi inštalacijami in tehnološkimi napravami. Ker je infrastruktura bistveno širši pojem, se ga uporablja za opis vseh objektov, površin in naprav, ki predstavljajo materialni temelj za izvajanje športa. Izraz športna infrastruktura se uporablja tudi zaradi alternativne širine pojma, ki zajema športne površine, športne objekte in rekreacijske parke. Športna infrastruktura so vse površine, ki omogočajo družbeno športno dejavnost. Športna infrastruktura je materialna podlaga za uresničevanje dejavnosti v športu.

V grobem se športna infrastruktura deli na naravno in grajeno okolje. Slednjega sestavljajo pokrite in nepokrite športne površine ter posebni športni objekti. Med naravno okolje štejemo kopne površine, vodne površine, smučišča in ledene površine.

Grajeno okolje so pokrite športne površine, kamor uvrščamo vse dvorane in športne objekte bazenskih kompleksov za športno in rekreativno plavanje. V navedenih pokritih objektih so urejene namenske površine za različne športne panoge, na katerih se lahko odvijajo športne

prireditve in tekmovanja ali rekreativne športne dejavnosti. Med pokrite športne objekte uvrščamo: športne dvorane, atletske dvorane, pokrita teniška igrišča, bazenske komplekse, drsališča, dvorane za plesne dejavnosti ter vse telovadnice, zgrajene ob šolskih objektih. Vsi javni športni objekti za vrhunski šport imajo take športne površine, ki omogočajo tekmovanja. Športne površine morajo biti urejene in vzdrževane tako, da omogočajo športno dejavnost na predpisan način, z osnovnimi pogoji in brez ogrožanja varnosti.

Športna infrastruktura mora delovati nemoteno in upravljanje športne infrastrukture mora imeti dober ekonomski učinek. Brezhibno in nemoteno vzdrževanje ob zagotovljenem maksimalnem dostopu ob ugodnem ekonomskem rezultatu pomeni zadovoljevanje potreb uporabnikov (Makovec Brenčič, Gerlovič, 2008).

Zavedati se je potrebno, da razvoja športne dejavnosti brez novih investicij v športne površine ni. Mreža športnih površin v Sloveniji zagotavlja dostopnost do športa večini prebivalstva, kar kažejo tudi mednarodne primerjave. Slovenci smo prvi glede uporabe naravnih športnih površin in eni najbolj športno dejavnih prebivalcev Evropske skupnosti. Športno dejavnih je 64% prebivalcev, redno pa se s športom ukvarja 33% prebivalcev (Kolar, Jurak in Kovač, 2010).

Vsak investicijski projekt je proces, ki poteka skozi več stopenj: prepoznavanje investicijske priložnosti, razvoj projekta, vrednotenje/izbor in nadzor nad projektom. Skladno z Zakonom o graditvi objektov na tej stopnji investitor pripravi dokument identifikacije investicijske priložnosti. Potrebna upravna dovoljenja za uresničevanje investicije so odvisna od obsega posegov v prostor. Upravna dovoljenja izdajajo upravne enote, pristojne za urejanje na območju kjer se nepremičnina nahaja. Za novogradnjo in rekonstrukcijo je po slovenski zakonodaji treba pridobiti posebno tehnično in upravno dokumentacijo – gradbeno dovoljenje. Če je iz lokacijske informacije vidno, da je mogoč načrtovani gradbeni poseg v prostor, investitor prične s pripravo lokacijske dokumentacije ter postopkom za pridobitev lokacijskega dovoljenja. Ta je podlaga za izdajo gradbenega in nato uporabnega dovoljenja. Lokacijsko dovoljenje je veljavno eno leto. V tem času je potrebno vložiti zahtevo za izdajo gradbenega dovoljenja ali zaprositi za podaljšanje veljavnosti. Gradbeno dovoljenje je odločba, s katero pristojni upravni organ ugotovi, da je nameravana gradnja skladna z izvedbenim prostorskim aktom in bo zgrajeni ali rekonstruirani objekt izpolnjeval bistvene zahteve in da z nameravano gradnjo ne bodo prizadete pravice tretjih in javna korist, dovoli takšno gradnjo; z dovoljenjem predpiše konkretne pogoje, ki jih je treba pri gradnji upoštevati. Gradbeno dovoljenje je veljavno 1 leto. Po zaključku gradnje investitor na inšpekcijski službi zaprosi za tehnični prevzem objekta. Po opravljenem tehničnem prevzemu na upravni enoti zaprosi za uporabno dovoljenje. Po pridobitvi uporabnega dovoljenja se lahko objekt oziroma prostor uporablja skladno z njegovo namembnostjo (Kovač, Jurak, 2010).



## 2.5. MONTAŽNA ŠPORTNA DVORANA

Montažne dvorane so zelo privlačna oblika za različne vrste športov. Uporabljajo se predvsem za tenis, nogomet, hokej, ali kolesarjenje (velodrom). V primeru pokrivanja velikih površin so te hale izredno ekonomične, uporabne in estetske. Tradicionalne hale namenjene za športne objekte so prekrite s sendvič ploščami.

Slike 1-4: Primeri montažnih športnih dvoran



Vir: URL: <http://www.loging.si/index>.

Montažne hale z jekleno konstrukcijo in oblogo iz tehničnega tekstila (ali tehnični tekstil na strehi v kombinaciji s trdimi perifernimi stenami) so postale zelo priljubljeni objekti namenjeni tenisu. Ta rešitev ni samo estetska ampak tudi zelo ekonomična zaradi transparentnosti strehe za dnevno svetlobo. Poudarek je na optimalni notranji klimi, brez dodatnih vzdrževalnih stroškov in enostavnosti postavitve.

Pri montažnih športnih dvoranah gre za gospodarno investicijo, visoko funkcionalnost objektov in ugodno počutje športnikov ter gledalcev.

Glede na želje in potrebe se lahko zgradi preprost objekt za rekreacijo ali (več)namensko športno dvorano, ki obsega vse, kar od športnih objektov lahko pričakujemo:

- kakovostne športne terene,
- garderobe in druge pomožne prostore za športnike,
- tribune,
- gostinske lokale in galerije ter
- ločene prehode za osebje in tehnične prehode.

Montažne športne dvorane zagotavljajo ustrezno in prijetno klimo v vseh letnih časih. Objekti temeljijo na nosilni palični jekleni konstrukciji, sidrani na temeljih, bočni zidovi so iz fasadnih sendvič panelov, svetloboprepustna membranska pnevmatska streha pa prepušča 300 do 450 lx naravne svetlobe in zagotavlja odlično toplotno izolacijo. To omogoča športnikom podnevi naravno svetlobo, rentabilno osvetlitev, ogrevanje in hlajenje. Podlaga je lahko PVC, parket, umetna trava (tepih) ipd, ...glede na športno dejavnost. Ogrevanje pa je navadno s toplozračnimi vpihovalnimi sistemi, infra sevalnimi telesi ali s kombinacijo obojega.

Dvorano ali njen del lahko nadkrijemo tudi z elektromotorno odpiralno streho, da lahko v primeru lepega vremena športniki uživajo v naravni klimi (Poslovno proizvodni objekti, 2011).

### **2.5.1. Izračun velikosti montažne športne dvorane**

Izbrana tehnologija ponuja praktično poljubno velikost dvorane. V našem primeru je bil kriterij vezan na vsebino programa tako, da smo velikost 60m x 30m izbrali na osnovi kriterija minimuma dvorane za ekipne športe. Oceno kapacitete tribun (250 gledalcev) smo naredili na osnovi primerjave programov konkurenčnih dvoran in primerjave efektivne igralne površine.

### 3. CILJI

- Preučiti tržne možnosti za izgradnjo montažne športne dvorane v Škofji Loki.
- Preučiti stroške investicije v izgradnjo montažne športne dvorane v Škofji Loki.
- Predstaviti načrtovanje aktivnosti za ustanovitev podjetja za izgradnjo in upravljanje montažne športne dvorane v Škofji Loki.
- Oblikovati športne programe v športni dvorani, ki bodo zanimivi populaciji Škofje Loke.
- Preučiti možne prihodke od izvajanja programov v montažni športni dvorani v Škofji Loki.
- Izdelati poslovni model obratovanja montažne športne dvorane v Škofji Loki.

## 4. METODE DE LA

Diplomsko delo bo monografskega tipa. Pri pisanju si bom pomagala z domačimi in tujimi viri iz različnih medijev. Uporabila bom tudi metodo lastnih izkušenj in spoznanj. Uporabljena analiza: SWOT analiza. Izdelava ekonomike in poslovanja podjetja, tržne analize in načrta trženja po že ustaljenih vzorcih s pomočjo literature. V nadaljevanju diplomske naloge predstavim poslovni načrt, kateremu sledijo poglavja skladno s tipologijo poslovnega načrta.

### 4.1. POSLOVNI NAČRT

Znano je, da za pripravo poslovnega načrta ni enotnega obrazca, niti ni predpisanega pravilnega obsega in stopnje podrobnosti. Pomembno je, da kolikor je mogoče, poskušamo natančno razumeti ciljno občinstvo, načrtovano uporabo in splošne cilje poslovnega načrta. Po definiciji Richarda Stutelya (2004) je poslovni načrt opis metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti. Timmons (1990) ga na drugi strani definira kot pisni dokument, ki povzame poslovno priložnost ter opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina podjetnikov poslovno priložnost uresničila. Osnovni namen priprave poslovnega načrta je sistematično in premišljeno načrtovanje poslovne aktivnosti od začetne poslovne ideje do faze ustanovitve podjetja, z namenom poslovanja, ki v tržnem gospodarstvu običajno predstavlja ustvarjanje čim večjega dobička (Timmons, 1990). Normalen poslovni načrt vsebuje standardna poglavja, konkretna vsebina pa je odvisna od vrste dejavnosti, za katero je namenjen. Kljub razlikam obstaja osnovna struktura poslovnega načrta, ki se prične z uvodnim delom, kjer je povzetek za vodstvo. Po Timmsonu glavni del poslovnega načrta vsebuje poglavja, kot so opis panoge, podjetja, izdelka oziroma storitve, tržna raziskava in analiza, proizvodnji in storitveni načrt, vodstvena skupina in kadri, terminski načrt, kritična tveganja in izzivi, finančni načrt in pridobivanje ter upravljanje z viri. V zadnjem delu se običajno navaja poglavje prilog, kjer so objavljeni razni dokumenti in drugi dodatki (Vahčič, Stritar in Drnovšek, 2005).

Temeljni namen priprave tovrstnih dokumentov je predvsem iskanje virov sredstev financiranja, ki so potrebni za realizacijo poslovne ideje. Ne glede na to, ali gre v končni obliki za vire sredstev, ki so namenjeni formiranju kapitala za novo podjetje ali dokapitalizacijo obstoječe gospodarske družbe, mora poslovni načrt kar se da natančno prikazati, kako in zakaj se bodo ta sredstva porabljala in kakšne rezultate lahko pričakujemo na osnovi njihovega vlaganja.

Naš primer, izgradnja športne dvorane in trženje te dvorane v obdobju 30ih let, zaradi svojih mikrolokacijskih značilnosti (ponudba, vezana na eno mesto – lokacijo) in potrebnih precejšnjih vlaganj na začetku samega poslovanja, diktira potrebo po natančnem načrtovanju toka ter potrebne ekonomije obsega, zato je dobro izdelan in zamišljen poslovni načrt zgolj prvi, toda nujni in potrebni korak, da uresničimo začete poslovne vizije.

## 5. OPIS PODJETJA

Tabela 1: Opis podjetja

|  |   |
|--|---|
| Naziv:   | <b><i>RCT (Rekreacijski center Trata)</i></b>   |
| Lokacija:  | <b><i>Neposredna bližina OŠ Cvetko Golar in vrtca Pedenjped</i></b>                     |
| Preteklost podjetja:                                 | <b><i>Na novo ustanovljeno podjetje</i></b>   |
| Glavna dejavnost s katero se bo podjetje ukvarjalo:  | <b><i>Oddajanje športne dvorane v namen športa</i></b>                                  |
| Pravna organizacijska oblika:                        | <b><i>D.o.o.</i></b>  |
| Sedež podjetja:                                      | <b><i>Frankovo naselje</i></b>  |
| Dejanski ali predvideni datum registracije podjetja: | <b><i>Začetek leta 2012</i></b>   |
| Lastniki in lastniški deleži:                        | <b><i>Partner in jaz (zasebna partnerja) ter občina Škofja Loka (javni partner)</i></b> |

Predviden čas ustanovitve podjetja je začetek leta 2012, objekt pa bo začel delovati predvidoma 1.9.2012. Objekt bo v lasti vlagatelja 30 let, potem pa ga prevzame občina Škofja Loka, ki bo poskrbela za vso infrastrukturo in dovoljenja, zemljišče, ki je potrebno za postavitve montažne športne dvorane. Športno dvorano torej dobi vlagatelj v upravljanje za obdobje 30-ih let. V našem primeru bo torej zasebnemu partnerju naložena izdelava projektne dokumentacije in gradnja večnamenske športne dvorane ter spremljajočih objektov s pripadajočo infrastrukturo, skladno s projektnimi smernicami javnega partnerja in po terminskem planu, ki bo dogovorjen v postopku izbire zasebnega partnerja. Na zasebnega partnerja je v celoti prenesena dolžnost, da zagotovi financiranje projekta. Pogodba se med zasebnim in javnim sektorjem sklene o zasnovanju, izgradnji, obratovanju in financiranju predmeta sodelovanja za določen čas, po katerem predmet sodelovanja preide na javni sektor. Objekt je last zasebnega sektorja za čas trajanja pogodbe, ki dobiva deloma povrnjene stroške obratovanja s subvencijami. Predmet sodelovanja financira javni kapitala ter je v javni lasti tudi med časom trajanja pogodbe. Glavno gonilo je izraba zasebnega kapitala ter prenos tveganj zasnovanja, izgradnje in obratovanja na zasebni sektor (Vrhnjak, 2006).

### 5.1. Spodbujanje javno-zasebnega partnerstva

Pojem javno-zasebnega partnerstva (angl. public-private partnership) je v zadnjem obdobju pogosteje obravnavan v širši politični javnosti, saj naj bi bilo mogoče s pomočjo zasebnih vlaganj izvesti marsikateri projekt v javnem interesu, za katerega javna sredstva niso (v zadovoljivem obsegu) zagotovljena (Vrhnjak, 2006).

Spodbuditi je potrebno zasebna vlaganja v gradnjo športnih objektov, saj se bo po napovedih po recesiji v Sloveniji nadaljevala 4 do 5-odstotna letna rast BDP. Zaradi večjega števila

redno športno dejavnih bo naraščal trg športnih storitev v različnih pojavnih oblikah in povezavah z drugimi panogami (turizem, zdravje, izobraževanje, zabava). Pred recesijo se je delež športno dejavnih turistov v Sloveniji povzpел iz 8 na 13 % turistov (Slak, 2007). Vse to bo omogočalo vrsto poslovnih priložnosti, povezanih tudi z vlaganji v športne objekte, ki jih bo mogoče uresničiti le z ustreznimi modeli javno-zasebnih partnerstev, saj javnih financ ne bo dovolj. Takšna partnerstva bi morala omogočati izgradnjo športnih objektov za zadovoljevanje javnega interesa (Kolar, Jurak in Kovač, 2010).

## 5.2. Področja dejavnosti podjetja

Glavna dejavnost podjetja RCT d.o.o. bo športna dejavnost (klasifikacija po NACE je 93.1), natančneje »obratovanje športnih objektov« (klasifikacija po NACE je 93.11), »dejavnosti športnih klubov« (klasifikacija po NACE je 93.12) in »druge športne dejavnosti« (klasifikacija po NACE je 93.19). Podjetje bo registrirano tudi za dejavnost strežbe jedi in pijač, natančneje »strežba pijač« (klasifikacija po NACE je 56.30).

Tabela 2: Dejavnosti podjetja RCT d.o.o.

| Področje dejavnosti | Oddelek | Razred | Opis dejavnosti na ravni razreda |
|---------------------|---------|--------|----------------------------------|
| R                   | 93      | 93.11  | obratovanje športnih objektov    |
| R                   | 93      | 93.12  | dejavnosti športnih klubov       |
| R                   | 93      | 93.19  | druge športne dejavnosti         |
| I                   | 56      | 56.30  | strežba pijač                    |

## **6. PREDSTAVITEV PANOGE DEJAVNOSTI PODJETJA IN STORITEV**

Cilj tega poglavja je jasno predstaviti poslovno področje, na katerem bo podjetje delovalo, proizvod, ki ga bomo ponujali na trgu, značilnosti panoge, dejavnosti in priložnosti, ki se ponujajo pri prodaji našega proizvoda oziroma storitve. Namen tega dela poslovnega načrta je pritegniti bralca in ga vpeljati v kontekst, v okviru katerega lahko razume, s čim se bomo ukvarjali in kakšna je naša ponudba oziroma proizvod (Drnovšek in Stritar, 2007).

### **6.1. OPIS DEJAVNOSTI PANOGE IN STORITEV**

Osnovna dejavnost podjetja je športnorekreativna dejavnost. V našem kompleksu bo večja večnamenska športna dvorana, bar, ob tej športni dvorani bomo postavili manjši bazen in 2 igrišči za odbojko na mivki. Bistveni del bo predstavljala večnamenska športna dvorana, primerna za različne športne aktivnosti.

Podjetje bo registrirano za dve različni dejavnosti, tako se tudi proizvodi oziroma storitve delijo na dve glavni skupini:

- Proizvodi in storitve na področju športnega udejstvovanja
- Prodaja in strežba pijač in prigrizkov

Proizvodi in storitve na področju športnega udejstvovanja:

#### **Oddajanje (najem) dvorane**

V dopoldanskem času bomo oddali dvorano šoli in/ali vrtcu, ki sta v neposredni bližini. Naša konkurenta oddajata dvorano OŠ oz. SŠ 5-6 ur dnevno, tudi ti dve dvorani sta v sklopu šolskih objektov. Naša predvidevanja so, da bi lahko našo športno dvorano v dopoldanskem času oddali 4 ure dnevno, 5 dni na teden.

V popoldanskem času bomo dvorano oddajali za namen športne rekreacije različnih športnih zvrsti. Spet se bomo zgledovali po konkurenci, ki z oddajanjem prostorov nimata težav, oziroma so termini vsakodnevno polno zasedeni: ŠD Poden oddaja dvorano vsak dan od 15.00 – 23.00, kar pomeni 8ur/dan, ŠD Trata pa od 15.30 – 23.00, se pravi 7,5ur/dan.

#### **Organiziranje ligaških in turnirskih tekmovanj ter raznih prireditev**

Med vikendi ne bomo ponujali prostih terminov v zakup, temveč bomo sami organizirali ligaška in turnirska tekmovanja in razne prireditve ob pomembnejših dnevih ali praznikih. V prvem letu nameravamo organizirati manjše število prireditev (pred novim letom – obisk dedka Mraza, koncerti, pasje razstave, zabave za podjetja - catering) in to število vsako leto

povečevati. V prvem letu predvidoma štiri prireditve, v naslednjih štirih letih pa nameravamo vsako leto povečati število prireditev za dve. Tako bomo v petih letih organizirali povprečno eno prireditev na mesec. Športne lige bomo organizirali za vse športe, ki se bodo odvijali/igrali v tej dvorani: mali nogomet, rokomet, floorball, košarka, badminton ... Lige se bodo odvijale ob sobotah in nedeljah, saj predvidevamo, da bomo termin dvorane med tednom v celoti oddali. V devetih mesecih, je približno 36 vikendov, kar je 72 dni. Predvidevamo, da bomo za eno določeno športno ligo potrebovali približno štiri dni, za pet različnih športov bomo torej porabili skupaj 20 dni. Želimo si izpeljati tudi tri turnirje na sezono, za vsak šport, ki se bo igral/odvijal v tej dvorani. Turnirji bodo načeloma enodnevni. Približno pet različnih športov po tri turnirje, pomeni 15 dni.

### **Športni programi za otroke**

Nudili bomo športne programe za otroke od 14.00 – 15.00 ure od ponedeljka do četrтка. Dvorana bo razdeljena na tri dele, tako bomo nudili tri različne programe v tej uri, ki se bodo ponovili dvakrat na teden, se pravi v ponedeljek in sredo ter torek in četrtek. Predvidevamo, da bomo zapolnili v tej uri vse tri programe z 20 otroci. Naš namen je te programe povečati v naslednjih treh letih na 25 otrok na program. Programe bodo vodili ustrezno usposobljeni študentje. Predvsem se nameravamo usmeriti v programe, ki jih šola ne nudi: borilni športi (ki-aikido, boks, ipd...), plesne aktivnosti (plesne delavnice za najmlajše, hip-hop, jazz balet, ipd...), badminton, gimnastika za najmlajše, mali nogomet... Za optimalno realizacijo teh programov imamo namen ustanoviti društvo.

### **Oddajanje igrišča za odbojko na mivki**

V poletnih mesecih: junij, julij, avgust, tudi del maja in septembra, bomo oddajali v najem 2 igrišči za odbojko na mivki. V Škofji Loki so v sklopu ŠD Poden 3 že obstoječa igrišča, relativno nova (stara 5 let), na Trati, v bližini nove dvorane (oddaljenost cca. 100m) pa je že 1 manjše igrišče, ki pa ni primerno za zahtevnejše igralce, turnirje, ligaška tekmovanja. V poletnih mesecih je odbojka zelo iskana rekreacija v Škofji Loki. Več igrišč je v smeri Medvodah (Zbilje) in Kranju. Določeni termini so zasedeni vnaprej. Predvidevamo, da bosta obe igrišči zasedeni vsaj 6 ur dnevno, 80 dni na leto.

### **Bazen**

Montažni bazen bo dvorani v poletnih mesecih in neizkoriščeni možni energiji (topel zrak kogeneracije bo segreval vodo), prinesel dodano vrednost, stroški z njim pa ne bodo veliki. Predvsem bo bazen namenjen igralcem odbojke na mivki, zato bi lahko cene najema igrišč dvignili glede na konkurenco. Namenjen bo tudi skupinam, ki se bodo odločile za privatne zabave, piknik, ipd ..., namenjen bo torej izključno za uporabnike športnih storitev v sklopu



nove športne dvorane. Bazen bo atraktiven za vse poletne dogodke, ki jih imamo namen izpeljati oziroma organizirati.

V času poletnih počitnic bi lahko kasneje organizirali tudi varstvo otrok s športnimi vsebinami (npr.: športni teden: ponudba rolanje, kopanje, odbojka, hokej, badminton, streljanje z lokom, športi z žogo (nogomet, košarka, rokomet), trampolin, družabne igre (med dvema ognjema, lovljenja, skrivanje ...), iskanje zaklada – orientacija, ustvarjalne delavnice ...

Tabela 3: Proizvodi in storitve na področju športnega udejstvovanja

| <b>Izdelek oziroma storitev</b>                      | <b>Opis</b>  | <b>Odstotek prodaje*</b> |
|--|--|--------------------------|
| <i>Oddajanje (najem) dvorane dopoldan</i>            | Predvsem šoli in/ali vrtcu.  | 4,7 %                    |
| <i>Oddajanje (najem) dvorane popoldan</i>            | Rekreaciji različnih športnih zvrsti.  | 17,5 %                   |
| <i>Organiziranje ligaških tekmovanj</i>              | Za 5 različnih športnih zvrsti   | 3,8 %                    |
| <i>Organiziranje turnirjev</i>                       | Za 5 različnih športnih zvrsti, 3x na leto   | 8,1 %                    |
| <i>Organiziranje prireditev</i>                      | Organiziranje raznih prireditev ob pomembnejših praznikih. Prvo leto nameravamo izpeljati 4 prireditve, v naslednjih štirih letih pa nameravamo vsako leto povečati število prireditev za 2. | 2,3 %                    |
| <i>Športni programi za otroke</i>                    | Športni programi za otroke se bodo odvijali 4x na teden. Nudili bomo 6 različnih vodenih športnih programov, ki bodo potekali 2x na teden od 14.00 do 15.00.                                 | 5,8 %                    |
| <i>Oddajanje (najem) igrišča za odbojko na mivki</i> | Predvsem v poletnih mesecih bo možen zakup igrišča za odbojko na mivki   | 2,3 %                    |
| <i>Bazen</i>   | Bazen bo kot dodana vrednost danih storitev v poletnih mesecih, samo za uporabnike športnega centra  | 0 %                      |

## Gostinske storitve/bar

Lokal bo namenjen vsem. Predvidevamo, da v začetku ne bo velikega obiska lokala, uporabljali ga bodo predvsem uporabniki dvorane. Največji delež v baru bodo prispevale organizacije športnih lig in turnirjev, organizacije raznih prireditev ipd.

Tabela 4: Prodaja in strežba pijač in prigrizkov

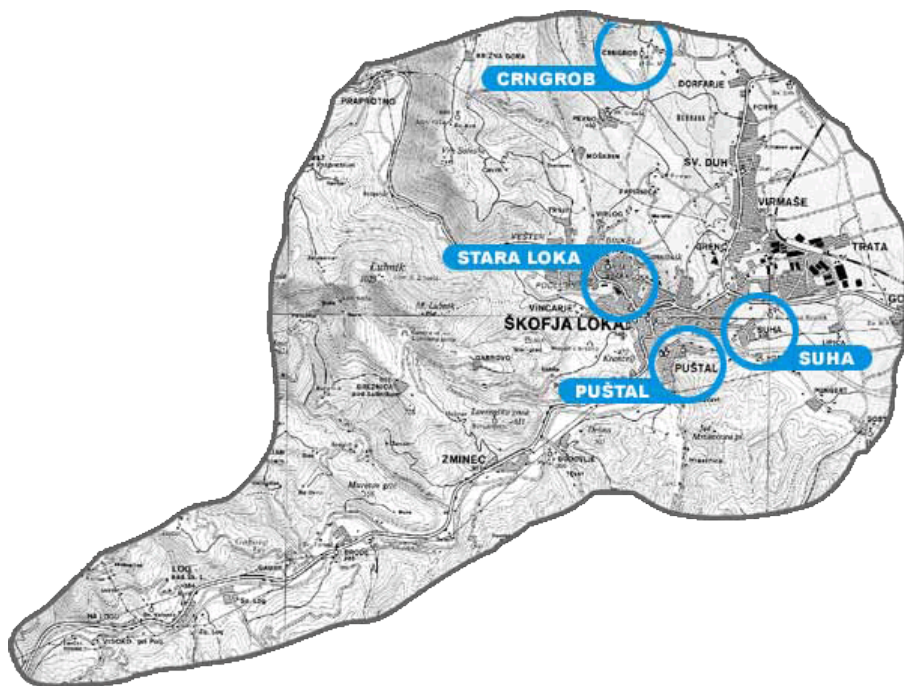
| Izdelek oziroma storitev  | Opis  | Odstotek prodaje* |
|---------------------------|---|-------------------|
| <i>Prodaja pijač</i>      | Prodaja pijač v lokalu, predvsem uporabnikom dvorane in obiskovalcem RCT.   | 46,4 %            |
| <i>Prodaja prigrizkov</i> | Vsakodnevni prigrizki v lokalu, kot so rogljički, sendviči ipd... V času turnirjev in ligaških tekmovanj bo poskrbljeno za večjo izbiro teh prigrizkov. | 8,2 %             |

\* Odstotek od prodaje smo računali od vsote vseh prodanih artiklov oziroma storitev, ki jo pričakujemo v prvem letu poslovanja.

## 6.2. TRENUTNO STANJE V PANOGI IN NAPOVEDI

### 6.2.1. Občina Škofja Loka in njene značilnosti

Slika 5: Občina Škofja Loka



Vir: (Občina Škofja Loka, 2011)

### ***Geografske značilnosti***

Slikovita Škofja Loka, ki se bohota ob sotočju Poljanske in Selške Sore, na prehodu Sorškega polja v razgiban svet Škofjeloškega in Polhograjskega hribovja, je najbolje ohranjeno srednjeveško mesto v Sloveniji in gospodarsko, kulturno, izobraževalno in upravno središče občine Škofja Loka.

Današnja Občina Škofja Loka obsega 146 km<sup>2</sup>, od tega je (po podatkih iz leta 2007) 8202 ha gozdov, 2654 ha kmetijskih zemljišč in 320 ha stavbnih zemljišč. Povprečna nadmorska višina znaša 443 m. Dolžina občinske meje znaša 98,2 km. Vključujoč obe Sori znaša dolžina vodotokov 190 km. V občini imamo 373,8 km kategoriziranih cest (2007), od tega 8,8 km kolesarski stez. Občina obsega 62 naselij v 11 krajevnih skupnostih in meji z občinami Kranj, Železniki, Medvode, Gorenja vas - Poljane, Dobrova - Polhov Gradec.

### ***Prebivalstvo***

Občina Škofja Loka spada v gorenjsko razvojno regijo in ima 22.507 prebivalcev (stanje 31.12.2007), kar predstavlja dobro desetino celotne populacije te regije.

Osrednje naselje in glavno zaposlitveno središče je mesto Škofja Loka, ki šteje 12.264 prebivalcev, kar predstavlja več kot polovico (54,5%) vsega prebivalstva občine.

V občini Škofja Loka prevladuje zaposlenost v sekundarnih dejavnostih (46%), sledijo kvartarni sektor (31%), terciarni sektor (21%) in na koncu primarni sektor (2%). Občina Škofja Loka je območje z visokim deležem dnevnih migrantov (63% vsega delovno aktivnega prebivalstva). Za Škofjo Loko je značilna dvojna migracija: precejšnje število ljudi se vozi na delo v Škofjo Loko iz drugih občin, medtem ko velik del Škofjeločanov odhaja na delo izven občine.

Gostota poselitve v regiji je s 79 prebivalci / km pod slovenskim povprečjem, kar je pričakovano glede na hribovitost pokrajine. Škofjeloško hribovje je bolj poseljeno kot druga predalpska hribovja, saj je bilo v celotni regiji leta 1991 skupno 188 naselij. Naselitev se v hribovju ohranja tako zaradi prometnih povezav z dolinama kot tudi zaradi uspešnega gospodarjenja (gozdarjenje, živinoreja, turizem, dnevna migracija v dolino). Težišče poselitve (39 850 prebivalcev v regiji) je v največjih naseljih v dolini (Železniki, Žiri, Gorenja vas, Poljane, Selca), kar tretjina vseh pa v Škofji Loki. Število prebivalcev je v regiji skozi stoletja počasi naraščalo, močno pa je naraslo šele po 2. svetovni vojni, ko se je tudi v tej regiji začela obsežna industrializacija. Tako se je v obdobju 1960-1990 število prebivalcev povečalo za 72%, predvsem na račun priseljencev, ki jih je privabila nova industrija in bližina Ljubljane (spalna naselja).

### ***Gospodarstvo***

Prevladujoča gospodarska panoga občine je še vedno industrija, ki je zgoščena v bližini železniške postaje, kjer sta industrijska in obrtna cona. V občini so dobro zastopane tudi storitvene dejavnosti. Kmetijstvo je vse manj pomembno, vendar se njegova nekdanja

pomembnost še vedno kaže glede poselitev, obliki in zgradbi naselij in hiš, razdelitvi zemljišč in drugih značilnosti naselij.

Mesto Škofja Loka ima dobro razvito družbeno javno infrastrukturo izobraževalnih zavodov, številnih športnih objektov, kulturnih ustanov in društev, omrežje socialnih in zdravstvenih storitev.

### ***Športna infrastruktura v Škofji Loki***

Občina Škofja Loka ima:

- 32 zunanjih športnih objektov - 48.108 m<sup>2</sup> površine in
- 17 notranjih, pokritih športnih objektov - 8.254 m<sup>2</sup> (skupna bruto površina, od katerih je 378 m<sup>2</sup> neprimernih prostorov )

Od tega je:

- 7 rokometnih igrišč oz. igrišč za mali nogomet - eno pokrito
- 18 košarkarskih igrišč - 5 do 7 pokritih igrišč
- 4 nogometna travnata igrišča
- 7 odbojkarskih igrišč - 5 do 7 pokritih igrišč
- 14 balinarskih stez - 4 pokrita
- 5 plezalnih objektov s 948 m<sup>2</sup>

Tabela 5: Športni objekti v Škofji Loki

|  |  |
|--|--|
| Balinišče Loka 1000, Novi svet                 | Telovadnica OŠ Cvetka Golarja            |
| Balinišče ŠD Polet, Sveti duh                  | Telovadnica OŠ Gabrk                     |
| Balinišče športni park Trata                   | Telovadnica OŠ Ivana Groharja            |
|  | Telovadnica OŠ Reteče                    |
| Dvorana KS Godešič                             | Telovadnica OŠ Škofja Loka - Mesto       |
| Košarkarsko igrišče Bukovica                   | Telovadnica Centra slepih in slabovidnih |
| Košarkarsko igrišče OŠ Lenart                  | Bazen Centra slepih in slabovidnih       |
| Košarkarsko igrišče Zminec                     | Odbojgarsko igrišče na mivki             |
| Lokostrelski poligon                           | Športna dvorana Poden                    |
| Mini hotel Zorka, Vincarje                     | Športna dvorana Trata - NOVA             |
| Naravna plezalna stena Skalar, Zminec          | Telovadnica Jela Janežiča - NOVA         |
|  |  |
| Naravna plezalna stena Kamnitnik               |  |
| Naravna plezalna stena pod Lušo                |  |
| Nogometno igrišče Sp.Luša                      |  |
| Nogometno igrišče Na produ, Godešič            |  |
| Nogometno igrišče ŠD Polet, Sv.duh             |  |
| Športni park Arnol, Pevno                      |  |
| Športni park Godešič                           |  |
| Športni park OŠ Cvetka Golarja                 |  |
| Športni park OŠ Ivana Groharja                 |  |
| Športni park Puštal                            |  |
| Športni park OŠ Škofja Loka – Mesto            |  |
| Tenis Hosta                                    |  |
| Tenis Sipca, Vincarje                          |  |
| Tenis Poden                                    |  |
| Tenis igrišča Trata, športni park Trata        |  |
| Večnamensko športno igrišče Gabrk              |  |
| Večnamensko športno igrišče Groharjevo naselje |  |
| Večnamensko športno igrišče OŠ Jela Janežiča   |  |
| Večnamensko športno igrišče Luša               |  |
| Večnamensko športno igrišče Novi svet          |  |
| Večnamensko športno igrišče Podlubnik          |  |
| Večnamensko športno igrišče Reteče             |  |
| Koča na Blegošu                                |  |
| Dom na Lubniku                                 |  |
| Strelišče OŠ Cvetka Golarja                    |  |
| Strelišče v bivši vojašnici                    |  |

Vir: (Občina Škofja Loka, 2011)

### ***Krajši povzetek trenutnega stanja v Škofji Loki:***

- pomakanje pokritih športnih kapacitet na območju občine Škofja Loka,
- veliko povpraševanje po pokritih športnih kapacitetah,
- veliko zunanjih športnih površin,
- večina dvoran je namenjenih vadbi osnovnošolcev, dijakov in športnih klubov z območja Škofje Loke,
- pomanjkanje pokritih športnih površin za rekreacijo občanov,
- 2 popolnoma novi dvorani,
- zaradi vse večje ozaveščenosti prebivalstva o pomembnosti gibanja, narašča povpraševanje po pokritih športnih površinah,
- povečano povpraševanje žensk in starostnikov za rekreacijo.

### **6.2.2. Športna dejavnost v Sloveniji**

V zadnjih desetih letih se je delež športno dejavnih Slovencev povečal. Rezultat je verjetno posledica premika v ozaveščenosti o pomembnosti redne športne aktivnosti. Zadnji podatki kažejo, da se 59% odraslih Slovencev redno ukvarja s športno rekreacijo, 41% pa je neaktivnih (Pori, Bednarik in Kolenc, 2008). V občini Škofja Loka je 48% celotne populacije vključenih v raznih društvih in klubih oz. deluje tako ali drugače na športnem področju. Razveseljiv je tudi podatek, da 35% celotne populacije štejejo mladi, vključeni v organizirano vadbo, 32% populacije pa je starejših rekreativcev, ki so vključeni v organizirano rekreativno vadbo Športne zveze Škofja Loka. Tekmovalno pa se s športom ukvarja 19% prebivalstva (Občina Škofja Loka, 2011).

Mreža športnih površin zagotavlja dostopnost do športa večini prebivalstva, kar kažejo tudi mednarodne primerjave. Slovenci smo prvi glede na uporabo naravnih športnih površin in eni najbolj športno dejavnih prebivalcev Evropske skupnosti. Športno dejavnih je 64% prebivalcev, redno pa se s športom ukvarja 33% prebivalcev (Kolar, Jurak in Kovač, 2010).

#### ***Primerjave nekaterih slovenskih podatkov z evropskimi:***

Delež športno aktivnih Slovencev se ujema z deležem športno aktivnih v športno najbolj razvitih severnoevropskih državah. Rezultati torej kažejo, da v Sloveniji obstaja potreba po športni aktivnosti, da se delež športno aktivnih povečuje, da se ljudje zavedajo kako pomembna je redna športna vadba in aktiven življenjski sloga, vendar se kar dve tretjini s športno rekreacijo ukvarjata neorganizirano (Pori, Bednarik in Kolenc, 2008). Že zgoraj omenjeno pa je v občini Škofja Loka kar 48% celotne populacije vključenih v raznih društvih in klubih, kar pomeni, da se s športno rekreacijo ukvarjajo organizirano.

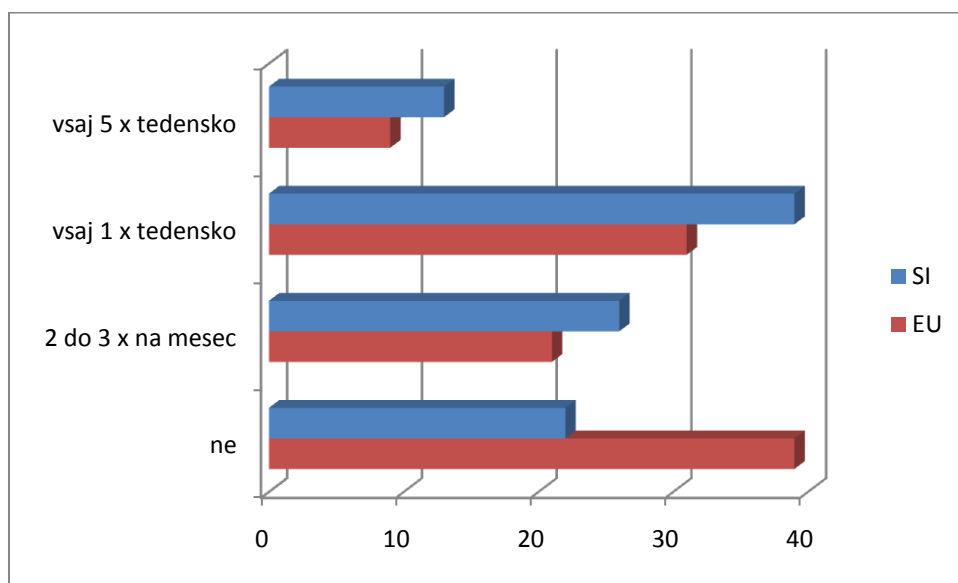
Slovenci smo prvi glede na uporabo naravnih športnih površin in eni najbolj športno dejavnih prebivalcev Evropske skupnosti. Primerjave v okviru evropske študije nam povedo, da smo Slovenci v športni aktivnosti nadpovprečni. Od 27 članic EU smo glede na vprašanje, kako pogosto se ukvarjate s športom na 6. mestu. Pred nami so Švedska, ki je na 1. mestu, Finska, Danska, Irska in Nizozemska. Na te podatke smo lahko izjemno ponosni, saj športna aktivnost nekako pada po geografski širini s severa na jug, mi pa v tem smislu prekašamo celo vrsto držav, ki ležijo bolj severno od nas (Sila, 2010).

Tabela 6: Primerjava podatkov naše in evropske raziskave po deležih športno aktivnih

| študija EU 2009     |      |      |
|---------------------|------|------|
| ŠPORTNA DEJAVNOST   | EU % | SI % |
| Ne                  | 39   | 23   |
| zelo redko          | 15   | 18   |
| 1 do 3 x na mesec   | 6    | 7    |
| 1 do 2 x na teden   | 19   | 24   |
| 3 do 4 x na teden   | 12   | 15   |
| 5 x na teden in več | 9    | 13   |

Vir: Sila 2010

Graf 1: Primerjava športne (ne)aktivnosti Evropa – Slovenija v % aktivnih



Vira: Sport and physical activity 2, (2010) Special Eurobarometer 334, v Sila, 2010

### ***Športna dejavnost glede na posamezne regije po Sloveniji***

Potrebno je ustvariti dobre razmere za vadbo, primerne objekte za športno rekreacijo, igrišča, trimske steze, otoke športa za vse, kjer bi lahko bili ljudje dejavni. Število športno dejavnih namreč narašča z višino sredstev, namenjenih za športne objekte. Lokalne skupnosti naj ne bi dajale denarja za programe športne rekreacije, ampak naj bi sofinancirale gradnjo športnih

objektov in zaposlovanje kadrov. Zakaj spodbujati financiranje športnih objektov in kadra? Oboje predstavlja najdražji del programa športne rekreacije. Če zagotovimo prostor za športno rekreacijo in kader, ki program športne rekreacije izvaja, so drugi stroški minimalni (Pori, Bednarik in Kolenc, 2008).

Statistične regije Slovenije se po velikosti, zlasti po številu prebivalcev med seboj zelo razlikujejo. Po podatkih Urada za statistiko RS iz leta 2008 ima največja regija (Osrednjeslovenska) 521.965 prebivalcev, najmanjša (več kot desetkrat manjša, Zasavska) pa 44.750 prebivalcev. Razlike v bruto domačem proizvodu (BDP) so med regijami zelo velike, te so neposredni kazalec stopnje razvitosti. Če primerjamo BDP in podatke o športno dejavnih, velja splošna ugotovitev, da je v regijah z višjim BDP tudi nekoliko več športne dejavnosti, v regijah z najmanjšim BDP pa je najmanjši delež športno dejavnega prebivalstva (Sila, 2010).

Tabela 7: Športna dejavnost glede na posamezne regije po Sloveniji (v %) in podatki o BDP

| REGIJA            | NE          | OBČASNO     | REDNO       | BDP           |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| POMURSKA          | 36.6        | 34.4        | 29.0        | 11.160        |
| PODRAVSKA         | 44.2        | 35.8        | 19.9        | 14.570        |
| KOROŠKA           | 41.3        | 23.8        | 34.9        | 13.570        |
| SAVINJSKA         | 40.5        | 27.7        | 31.8        | 15.048        |
| <b>GORENJSKA</b>  | <b>26.2</b> | <b>31.1</b> | <b>42.6</b> | <b>14.497</b> |
| ZASAVSKA          | 55.6        | 22.2        | 22.2        | 11.326        |
| OSREDNJA          | 35.2        | 27.5        | 37.7        | 24.600        |
| SPOD. POSAVSKA    | 39.5        | 32.6        | 27.9        | 13.729        |
| JUGOVZHODNA       | 36.4        | 39.4        | 24.2        | 15.938        |
| GORIŠKA           | 26.8        | 33.8        | 39.4        | 16.508        |
| OBALNO-KRAŠKA     | 16.1        | 19.6        | 64.3        | 17.807        |
| NOTRANJSKO-KRAŠKA | 33.3        | 23.3        | 43.3        | 12.903        |
| SKUPAJ            | 36.1        | 31.7        | 33.3        | 17.123        |

Vir: Sila, 2010

Gorenjska regija ima zelo nizek odstotek športno neaktivnega prebivalstva. Le Obalno-kraška regija, ki ima izjemno nizek odstotek (16,1%) je bolj športno dejavna. Prav tako ima Obalno-kraška regija tudi največji odstotek redno športno aktivnega prebivalstva (42,6%), sledi Notranjsko-kraška regija (43,3%) in nato Gorenjska regija (42,6%). Glede na podatke o BDP, pripada največji odstotek osrednji regiji sledi ji Obalno-kraška, nato Goriška, Gorenjska regija pa je 7. po vrsti.

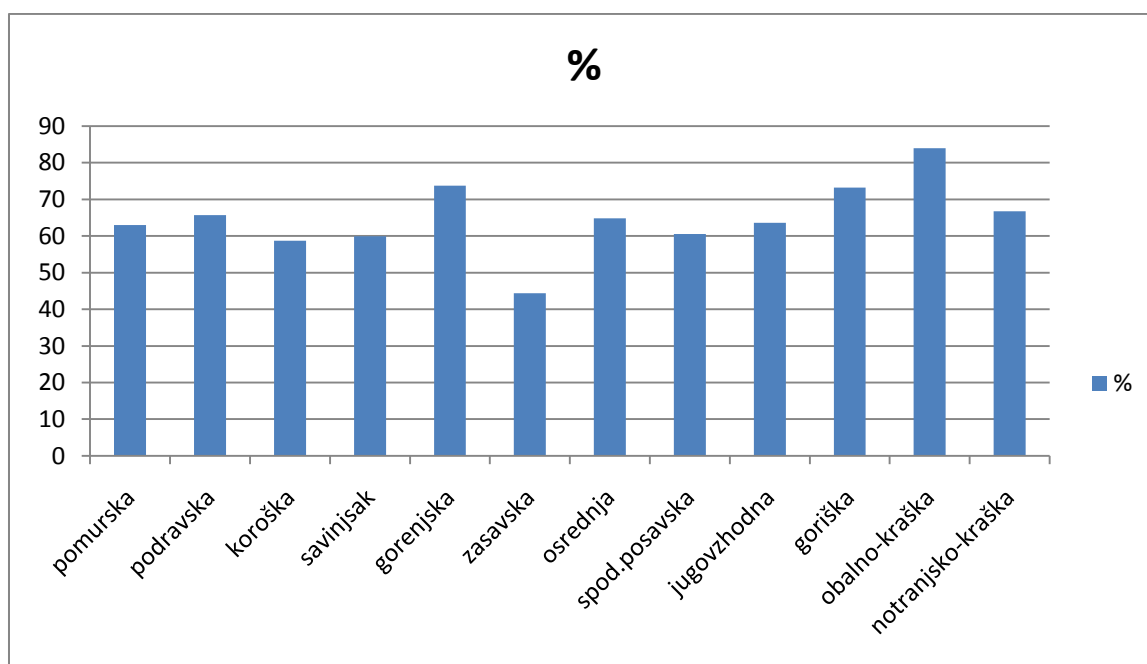


Tabela 8: Odstotki športno dejavnih po posameznih regijah

| REGIJA            | %           |
|-------------------|-------------|
| POMURSKA          | 63          |
| PODRAVSKA         | 65.7        |
| KOROŠKA           | 58.7        |
| SAVINJSKA         | 59.5        |
| <b>GORENJSKA</b>  | <b>73.7</b> |
| ZASAVSKA          | 44.4        |
| OSREDNJA          | 64.8        |
| SPOD. POSAVSKA    | 60.5        |
| JUGOVZHODNA       | 63.6        |
| GORIŠKA           | 73.2        |
| OBALNO-KRAŠKA     | 83.9        |
| NOTRANJSKO-KRAŠKA | 66.7        |

Vir: Sila, 2010

Graf 2: Odstotki športno dejavnih po posameznih regijah



V Nacionalnem programu športa (v nadaljevanju NPS) (2000) so bile opredeljene nekatere dolgoročne usmeritve, ki se nanašajo na gradnjo športnih objektov. Do leta 2010, naj bi izgradnja mreže športnih objektov in površin, namenjenih vsem skupinam prebivalstva, zagotavljala 0,5 m<sup>2</sup> pokritih in 3 m<sup>2</sup> nepokritih površin na prebivalca. Trenutno zgrajena mreža športnih površin zagotavlja 0,33 m<sup>2</sup> pokritih in 3,15 m<sup>2</sup> nepokritih športnih površin na prebivalca.

V občini Škofja Loka pride na občana (podatki 2000 - 22.040 prebivalstva) 0,37 m<sup>2</sup> pokritih in 2,18 m<sup>2</sup> odkritih, zunanjih športnih površin (brez smučarskih površin) (Občina Škofja Loka). Na Pomurskem imajo najmanjši obseg pokritih športnih površin, največji pa na Obalno-kraškem (0,386 m<sup>2</sup>). Tri mestne občine dosegajo z NPŠ (2000) načrtovan obseg pokritih športnih površin: to so Kranj (0,56 m<sup>2</sup> na prebivalca), Celje (0,55 m<sup>2</sup> na prebivalca) in Koper (0,52 m<sup>2</sup> na prebivalca). Pod slovenskim povprečjem je Maribor (0,30 m<sup>2</sup> na prebivalca). S postopno gradnjo smo do leta 2008 v Sloveniji oblikovali mrežo športnih površin, ki zagotavlja 0,33 m<sup>2</sup> pokritih in 3,15 m<sup>2</sup> nepokritih športnih površin na prebivalca. Dolgoročna usmeritev NPŠ je bila pri nepokritih športnih površinah tako realizirana že leta 2002, pri pokritih pa še ni dosežena (Kolar, Jurak in Kovač, 2010).

Delež športno dejavnih prebivalcev in obseg športnih površin sta rasla zelo podobno, kar nakazuje povezanost teh dveh spremenljivk (Kolar, Jurak in Kovač, 2010).

### **6.3. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI**

Glavni cilj podjetja RCT d.o.o. je do 1.9.2012 zgraditi montažno športno dvorano in ponuditi obiskovalcem primerne pogoje za športno-rekreativno udejstvovanje. Ocenjujem, da trg za dejavnost v območju Škofje Loke še ni zasičen, saj so termini športnih dvoran polno zasedeni, športno-rekreativno udejstvovanje pa narašča.

Glavno oviro pri vstopu na trg nam predstavlja velika začetna investicija, kljub temu pa nam bo v veliko pomoč javni partner občina Škofja Loka, ki bo poskrbela za zemljišče in vsa potrebna dovoljenja ter infrastrukturo (komunalna napeljava, električna, parkirni prostori, dovoz, ...). Predvidevamo, da bomo prve uporabnike oziroma obiskovalce imeli že takoj na začetku poslovanja, saj imamo namen oddati termine športne dvorane že vnaprej.

Poleg ustreznosti objekta za športno-rekreativno udejstvovanje bo bistvenega pomena tudi vsebina aktivnosti v RCT-ju, s katerimi nameravamo privabiti čim večji krog obiskovalcev oziroma uporabnikov. Z raznolikimi vodenimi športnimi programi za otroke bomo pridobili poleg najemnikov dvorane tudi mlajši krog uporabnikov. Ob vikendih pa imamo namen organizirati razna tekmovanja, ki bodo prav tako privabila širši krog ljudi. Predvsem bomo pozorni, da bo RCT "živel" in se bo vedno nekaj dogajalo. Tako bomo poskrbeli za večji pretok ljudi v našem centru, kar pa je tudi naš cilj.

Vizija in namen podjetja RCT: ponuditi populaciji Škofje Loke dodatne kapacitete za športnorekreativno udejstvovanje, ponuditi tudi kvalitetne programe in ustvariti športno okolje, kjer se vedno nekaj dogaja.

## 7. TRŽNA RAZISKAVA

Ta del poslovnega načrta je ključen, saj so nadaljnji deli poslovnega načrta odvisni od ocen prodaje, ki izhajajo iz tržne raziskave. Raven prodaje, ki jo predvidimo s tržno raziskavo in analizo, neposredno vpliva na velikost proizvodnje, na trženjski načrt in na oblikovanje strukture kapitala (Drnovšek in Stritar, 2007).

### 7.1. ANALIZA KUPCEV IN OBLIKOVANJE CILJNEGA TRGA

Glede na ponudbo naših storitev smo oblikovali ciljne skupine. Razdelil smo jih glede na status rednega ali občasnega športnega udejstvovanja ter na druge obiskovalce, ki se s športom ne ukvarjajo.

Tabela 9: Ciljne skupine glede na status

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <i>REDNO ŠPORTNO<br/>AKTIVNI</i>   | Vsi redni uporabniki športne dvorane in športnih programov za otroke.                               |
| <i>OBČASNO ŠPORTNO<br/>AKTIVNI</i> | Občasni obiskovalci oziroma uporabniki športnih programov in uporabniki igrišč za odbojko na mivki. |
| <i>DRUGI<br/>OBISKOVALCI</i>       | Obiskovalci in tekmovalci lig in turnirjev ter organiziranih prireditvev. Obiskovalci lokala.       |

V tabeli 11 pa smo navedli ključne kupce oziroma uporabnike naših storitev po padajočem vrstnem redu. Ključni kupci so torej uporabniki športne dvorane. Predvsem ljudje, ki se zavedajo pomena rekreativnega športnega udejstvovanja za zdravje in telesno počutje. V prvi vrsti tu ne gre za profesionalne športnike, temveč za ljudi, ki se s športom ukvarjajo rekreativno, povprečno dva do trikrat na teden in jim šport hkrati predstavlja obliko druženja in zabave.

Tabela 10: Ključni kupci naših storitev

|   |   |
|---|---|
| <b>KLJUČNI KUPCI</b>                              |   |
| <i>UPORABNIKI (NAJEM) DVORANE</i>                 | Rekreacija (tudi društva, klubi)                        |
| <i>UPORABNIKI/ OBISKOVALCI ŠPORTNIH PROGRAMOV</i> | Otroci osnovnih šol in vrtcev                           |
| <i>LIGE in TURNIRJI</i>                           | Rekreacija  |
| <i>PIREDITVE</i>                                  | Drugi obiskovalci oziroma prebivalci občine Škofja Loka |
| <i>LOKAL/BAR</i>                                  | Predvsem uporabniki dvorane, tudi drugi obiskovalci     |

### **7.1.1. Velikost in rast trga**

Za uspešno poslovanje podjetja je ključnega pomena, da dobro definira najpomembnejše potrebe potencialnih kupcev, določi ciljne trge in oblikuje primerne trženjske strategije.

#### ***Obseg ciljnega trga/ciljna populacija***

Skupna populacija občine Škofje Loke z okolico cca. 40.000 prebivalcev.

#### ***Lastnosti ciljnih kupcev:***

Predvsem rekreativci, ljudje ki svoj prosti čas posvečajo športu in niso profesionalni športniki. Ukvarjajo se predvsem z ekipnimi športi kot so mali nogomet, košarka, rokomet, ipd ... - Imajo visoko stopnjo športne ozaveščenosti o vplivu športa na zdravje in dobro počutje. Njihovo športno udejstvovanje je večinoma enkrat tedensko. Zakaj? Šport jim hkrati predstavlja obliko druženja.

#### ***Lokacija kupcev:***

Populacija občine Škofja Loka z okolico cca. 40.000, možnost prodora cca. 25 km radija (Medvode, Ljubljana (Vrhnika) – saj bomo konkurenčni zaradi nižjih cen, Kranj, Železniki, Žiri). Ključne prednosti izbrane mikrolokacije so visoka koncentracija ljudi, ki se nahaja na tem področju, zaradi vsakodnevnih obveznosti ali iz službenih zadolžitev.

#### ***Lastnosti proizvoda / storitve, ki so bistvene za kupce in kriterij odločanja:***

Dvorana bo dodatna kapaciteta že obstoječih dvoran. Problem je premajhno število pokritih športnih kapacitet.

#### ***Odzivanje kupcev na spremembe cen, kvalitete, dobav, dodatnih storitev:***

Cene bodo primerljive konkurenci. S kvaliteto bomo konkurirali že obstoječim športnim dvoranam. Z dodatno ponudbo bazena in veliko izbiro storitev na enem mestu ter privlačnim gostinskim lokalom bomo poskusili privabiti množico potencialnih kupcev.

#### ***Napovedana rast trga zaradi:***

- povečanega povpraševanja zaradi večje ozaveščenosti prebivalstva o pomembnosti gibanja za zdravje,
- večjega števila prebivalcev zaradi rojstev in priseljevanja,
- vse večjega udeleževanja starejše populacije in žensk.

#### ***Delovanje trga v preteklosti:***

Trg je usmerjen predvsem na športno dvorano Poden in išče razpoložljive kapacitete po manjših telovadnicah v osnovnih šolah.

#### ***Posebnosti trga in ovire za vstop na trg:***

Škofjeloška regija je zelo rekreativno usmerjena v skupinske športe, z izgradnjo dveh novih športnih dvoran se je rekreacija iz 22.30 ure prestavila na uporabo dvorane na 21.30 uro, kar je še vedno relativno pozno.

## 7.1.2. Analiza konkurence

### *Analiza največje konkurence*

Glavna konkurenta:

- ŠD Poden: ima 5 dvoran (glavna dvorana, mala dvorana, mini dvorana za ples, dvorana za aerobiko, namiznoteniška dvorana), manjši fitness in kegljišče ki so zasedene od 15.00 do 23.00. Mi se bomo osredotočili na veliko športno dvorano, ki je zasedena vsak dan od ponedeljka do petka od 15.00 – 23.00, kar je 8 ur na dan.

Slike 6-7: Športna dvorana Poden



Vir: URL:

<https://sites.google.com/site/damijandesign/fotografije/sport/sportnainfrastruktura/dvorana-poden>

- ŠD Trata: je zasedena vsak dan od ponedeljka do petka od 15.30 – 23.00, kar je 7,5 ur na dan.

Slike 8-9: Športna dvorana Trata



Vir: URL: <http://www.zsport-skloka.si/>

V dopoldanskem času obe dvorani uporabljata OŠ ali SŠ (vsaj 5 ur na dan).

***Tržni delež posameznih konkurentov:***

- ŠD Poden,

V ŠD Poden so od ponedeljka do petka od 15.00 pa do 23.00 ure razni klubi (košarka, rokomet, nogomet, floorbal ...) razen ob petkih je na voljo termin od 21.30 pa do 23.00 ure rekreaciji.

Skupno število ur na teden oddano v najem je 38, od tega je slabih 4% (1,5 ure) namenjeno rekreaciji, 96% (36,5 ur) pa raznim klubom.

- ŠD Trata,

Podobno je v ŠD Trata, kjer prav tako rekreacija nastopi šele ob 21.30 uri, pred njimi pa so razni klubi (košarka, floorbal, rokomet, futsal, nogomet).

Skupno število ur na teden oddano v najem je 36, od tega je komaj 17% (6 ur) namenjeno rekreaciji, ostalih 84% (30 ur) pa zopet raznim klubom.

Prosti termini za rekreacijo so torej na voljo le v poznih večernih urah. Mi bi se usmerili na rekreacijo in jim omogočili zakup termina v ugodnejših urah.

Primerni termini za rekreacijo so v popoldanskem času. Če začnemo oddajati dvorano najkasneje ob 16.00 uri, pa do 23.00 ure, to pomeni 7 ur na dan, 5 dni na teden, kar je 35 ur/ teden. Športna dvorana Poden in športna dvorana Trata pa skupno namenita rekreaciji le 7,5 ur na teden. Mi bi torej zasedli 82% tržni delež.

## Prednosti in slabosti naših dveh največjih konkurentov

Tabela 12: Glavne prednosti in slabosti konkurentov v primerjavi z našim objektom.

| SKUPINE                                   | prednosti oz. slabosti/ konkurenca                      | ŠD<br>PODEN | ŠD<br>TRATA | NOV<br>OBJEKT |
|---|---|-------------|-------------|---------------|
| <b>OBJEKT</b>                             | <i>Investicija</i>                                      | 4           | 1           | 9             |
|   | <i>Akustika</i>   | 8           | 9           | 4             |
|   | <i>Energetska poraba</i>                                | 4           | 10          | 7             |
|   | <i>Dostopnost</i>                                       | 6           | 7           | 9             |
|   | <i>Parkirni prostor</i>                                 | 7           | 8           | 8             |
|   | <i>Število tribun</i>                                   | 9           | 7           | 3             |
|   | <i>Gostinski lokal</i>                                  | 4           | 0           | 9             |
|   | skupna ocena skupine                                    | 42          | 42          | 49            |
| <b>UPORABA ŠPORTNE<br/>INFRASTRUKTURE</b> | <i>Stopnja zasedenosti - rekreacija</i>                 | 5           | 4           | 9             |
|   | <i>Delovni čas</i>                                      | 5           | 2           | 10            |
|   | <i>Stopnja izkoriščenosti v poletnih mesecih</i>        | 2           | 0           | 4             |
|   | skupna ocena skupine                                    | 12          | 6           | 23            |
| <b>STORITVE</b>                           | <i>Večnamenska uporaba</i>                              | 10          | 3           | 8             |
|   | <i>Kvaliteta storitev</i>                               | 8           | 4           | 9             |
|   | <i>Pestra ponudba storitev</i>                          | 9           | 3           | 7             |
|   | <i>Organiziranje javnih prireditev</i>                  | 4           | 2           | 7             |
|   | <i>Organiziranje panožnih lig</i>                       | 8           | 0           | 9             |
|   | <i>Strokovni kader</i>                                  | 7           | 6           | 9             |
|   | skupna ocena skupine                                    | 46          | 18          | 49            |
| <b>DRUGO</b>                              | <i>So že na trgu in imajo zakupljene kapacitete</i>     | 9           | 8           | 6             |
|   | <i>V javni lasti in niso odvisne od sredstev s trga</i> | 9           | 9           | 3             |
|   | skupna ocena skupine                                    | 18          | 17          | 9             |

Prednosti in slabosti naših dveh največjih konkurentov v primerjavi z našo novo dvorano smo poskusili ovrednotiti številčno (od 0 do 10), kjer 0 predstavlja pomanjkljivost dvorani, visoka številka pa predstavlja toliko večjo prednost te dvorane. Prednosti in slabosti smo razporedili v različne skupine in nato skupinam podali skupne ocene. Tako dobimo boljši pregled med prednostmi in slabostmi naših dveh največjih konkurentov.

Naša investicija v montažno športno dvorano bo predvsem racionalnejša, kot investicija v športno dvorano na Trati, saj so stroški investicije načrtovane gradnje pa do njenega konca od prvotnih 1,5 milijonov evrov narasli na 5,5 milijona. Stroški izgradnje montažna športne

dvorane prvotno kažejo na vložek 400.000 evrov. Akustika v montažni športni dvorani vsekakor ni tako dobra, kot v grajenih objektih, prav tako je energetska poraba pri športni dvorani na Trati dosegla maksimalno število točk, saj je v energetskega pogledu ta športna dvorana zagotovo med najsodobnejšimi objekti, medtem ko bomo naš objekt poskušali voditi energetskega čim manj potratno, saj bomo sami upravljali in nadzorovali gretje prostorov, uporabo vode, elektriko, itd... V športni dvorani Poden pa je toliko uporabnikov, da poraba velikokrat ni nadzorovana predvsem pa racionalno koriščena.

Največje število tribun ima športna dvorana Poden, ki prejme 1.000 gledalcev, športna dvorana na Trati 500 gledalcev, naša montažna športna dvorana bi sprejela 250 gledalcev, saj ne bomo prirejali večjih tekmovanj na državnem nivoju, kot je to praksa športne dvorane Poden. Mi se bomo osredotočili na ligaška in turnirska tekmovanja znotraj športnega centra.

Obe že obstoječi športni dvorani sta v javni lasti in nista odvisni od sredstev s trga, kar za naš objekt ne velja, hkrati je prednost naših dveh konkurentov tudi v tem, da sta že na trgu, imata zakupljene termine in ju trg že pozna.

Pomembno za stranke je, da imajo preprost dostop do športne dvorane in razpoložljive parkirne kapacitete, predvsem bi morala situacijo izboljšati športna dvorana Poden, kjer večino popoldanskega časa ni prostih parkirnih mest.

Menimo, da uporabniki športnih dvoran radi posedijo in poklepetajo, zato bomo postavili prijeten lokal, ki bo nudil ogled športnih tekem in bo primeren za druženje večjih skupin. Glede pestre in kvalitetne ponudbe športnih programov in seveda prostorov menimo, da je športna dvorana Poden v veliki prednosti, saj ima poleg glavne dvorane tudi namiznoteniško dvorano, malo dvorano, mini dvorano za ples, dvorano za aerobiko, manjši fitness in kegljišče, kar pripomore k pestrosti ponudbe na enem mestu. Vsega tega ne moremo trditi za športno dvorano na Trati, ki večinoma oddaja športno dvorano raznim klubom (rokometni klub, košarkaški klub, futsal in floorbal). Mi bomo poleg oddajanja športne dvorane organizirali tudi športne programe za otroke in na ta način poskušali privabiti večji krog uporabnikov, hkrati bo v poletnih mesecih naš objekt atraktivnejši zaradi spremljajočih igrišč za odbojko in manjšim bazenom, ki ga v Škofji Loki ni, tako bomo v poletnih mesecih bolj zanimivi za trg.

Organiziranja panožnih lig se športna dvorana ne loteva, nekaj se jih odvija v športni dvorani Poden, predvsem pa se v športni dvorani Poden odvijajo večja tekmovanja. Prav tako ne organizirajo raznih prireditev v obstoječi športni dvorani zelo pogosto, predvsem športna dvorana na Trati sameva med vikendi. Glede na število uporabnikov se ne pritožuje nobena od športnih dvoran, saj sta obe polno zasedeni. Kot sem že omenila so termini predvsem oddani raznim klubom, naša športna dvorana pa bo namenjena predvsem rekreativnim športnikom, ki bodo želeli zakupiti termin, ki ga v že obstoječih dvoranah ne morejo.

### ***Njihove tržne strategije?***

Ne potrebujejo zaradi velikega povpraševanja. Če pogledamo primer nove športne dvorane Trata, ko je bila podana objava o gradnji nove športne dvorane, so bili termini zasedeni že eno



leto pred otvoritvijo športne dvorane. Prednost zakupa terminov pa so imeli razni klubi in društva, predvidevamo, da predvsem zaradi poznanstev v športnih krogih.

***Kakšne so realne možnosti konkurence za povečanje njihovega tržnega deleža?***

Dvorane so v večini zasedene. Prostori se ne uporabljajo le v poletnih mesecih. Nekatere so proste le v času vikendov. Povečanje njihovega tržnega deleža torej ni možno.

**7.1.3. Temeljni dejavnik uspeha v panogi**

Naš ključni prihodkovni element bo vsekakor oddajanje športne dvorane, ki bo središče in osnova dogajanja, z vsemi njenimi pripadajočimi objekti pa bomo nudili pestrejšo ponudbo na enem mestu in tako privabili večjo množico kupcev. Pričakovan prihodkovni element je vezan na oddajanje dvorane v dopoldanskem (4 ure na dan), predvsem pa v popoldanskem času (8 ur na dan).

Drugi element pa je bar, prostor za druženje po tekmah, treningih, namenjen zabavi, pogovoru, ogledom športnih tekem ipd. Pričakovan prihodkovni element je vezan predvsem na organizacijo raznih tekem in prireditev oziroma vsesplošnega dogajanja in čim večjega pretoka/obiska ljudi. Pričakovan dohodek bara je povprečno 600€ na dan.

## 8. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje je specifična oblika sporazumevanja podjetja s ciljno skupino kupcev, ki vključuje oglaševanje, odnose z javnostjo, osebno prodajo in pospeševanje prodaje (Vahčič, Bučar, Drnovšek & Logar, 2000).

Na začetku oziroma tik pred začetkom poslovanja je pomembno, da opozorimo nase s prodornim oglaševanjem. Stroški oglaševanja bodo najvišji prav na začetku našega poslovanja, saj je pomembno, da pritegnemo in opozorimo na novo ponudbo ter dosežemo čim več potencialnih strank.

Postavili bomo svojo spletno stran, na kateri bodo vse informacije o podjetju, nasveti, novice, razne ugodnosti in drugo. Zavedamo se, da na začetku poslovanja naša spletna stran še ne bo znana, zato bomo v oglasih opozorili na našo internetno stran. Prednost naše spletne strani bo aplikacija, ki bo omogočala strankam, da bodo lahko spremljale zasedenost športne dvorane in oddajale že zakupljene termine drugim v uporabo. Stranke, ki niso vešče dela z internetom, bodo lahko poklicale na recepcijo, kjer bodo prav tako opravile vse naštetе storitve, dobile popolne informacije o dogajanju in ponudbi.

Za oglaševanje bomo izkoristili vse tiskane, spletne, radijske in televizijske medije, ki so prisotni na lokalni ravni mesta Škofja Loka in okolice.

## **9. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT**

V tem delu poslovnega načrta opredeljujemo proizvodni proces. Odločitve povezane s proizvodnjo, razdelimo na strateške in taktične odločitve. Pri strateških odločitvah gre za izbiro in planiranje zmogljivosti, število poslovnih prostorov (proizvodnih obratov), njihove lokacije in razmestitvi naprav. Pri taktičnih odločitvah se odločamo o izbiri proizvodnega programa in poslovnih prvin ob danih zmogljivostih, planiranju proizvoda, procesa, planiranju zalog in kontroli kakovosti v podjetju (Drnovšek & Stritar, 2007).

### **9.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA**

Za športni center je pomembno, da je v bližini naselij in da imajo stranke preprost dostop do njega. Poleg tega je strankam izjemno pomembno tudi, da ne izgubljajo časa s parkiranjem in da je morda v bližini kakšen lokal, kjer se lahko okrepcajo po naporni vadbi. Dobra lokacija seveda predstavlja višji strošek za podjetje, vendar se ta investicija poplača.

Naša športna dvorana bo postavljena v središče naselja, v neposredni bližini osnovne šole in vrtca. Na tej lokaciji že obstajajo parkirišča, vendar jih je premalo, zato bomo število parkirnih prostorov povečali. Dostop z avtomobilom bo omogočen iz dveh strani, prvi mimo osnovne šole in vrtca (že obstoječ) ter drugi iz glavne ceste, za katerega bo poskrbela občina Škofja Loka.

### **9.2. POSLOVNI PROSTORI**

Dvorano bomo pričeli graditi na zemljišču, ki je v lasti občine Škofja Loka. Občina Škofja Loka bo tudi poskrbela za vso potrebno infrastrukturo in dovoljenja potrebna za gradnjo tega projekta. Postavili bomo montažno športno dvorano, s potrebnimi garderobami in sanitarijami, objekt bo spremljal lokal, kjer se bodo lahko stranke okrepcale, poklepetale, si ogledale tekmo itd... V neposredni bližini bomo postavili dve igrišči za odbojko na mivki ter manjši zunanji bazen.

### **9.3. OPERATIVNI CIKLUS**

Z družabnikom bova po svojih najboljših močeh poskrbela za delovanje podjetja. Sama bom prevzela nadzor dela na recepciji in ga v dopoldanskem času tudi opravljala. Prevzela bom tudi oblikovanje in izvedbo športnih programov za otroke, organizacijo lig in turnirjev. Družabnik bo skrbel za odnose z dobavitelji, za komuniciranje z javnostjo, trženje in sodeloval z zunanjimi izvajalci. Delo receptorja bo sprejem strank, sprejemanje klicev po telefonu, vnašanje zasedenosti dvoran, beleženje in rezervacije strank za vodene programe.

Delo receptorja je tudi, da nudi stranki informacije, po katerih le-ta vprašuje in da skrbi za njihovo splošno zadovoljstvo. Receptor je zadolžen tudi za sprejem plačil.

Športna dvorana bo odprta od 7.00 do 23.00. Zaposleni bodo prihajali na delovno mesto 30 minut prej in odhajali, ko bo športni center pospravljen in zaključena vsa dela za tisti dan. Pričakujemo, da bo obisk RCT v poletnih mesecih slabši, dvorana v poletnih mesecih ne bo delovala, prav zato bomo prilagodili poletni delovni čas.

## **9.4. PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA**

### **Uporabno dovoljenje**

Potrebno bo pridobiti uporabno dovoljenje. Uporabno dovoljenje je odločba, s katero upravni organ, ki je izdal gradbeno dovoljenje, dovoli začetek uporabe objekta. Uporabno dovoljenje izda pristojni organ za gradbene zadeve po končanem tehničnem pregledu objekta. Uporabnega dovoljenja ni možno izdati, če iz dokazil o zanesljivosti objekta ni jasno razvidno, da bo objekt mogoče uporabljati v skladu s predpisi o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu (Slonep, 2009, v Pajnik 2010).

Sestavni deli uporabnega dovoljenja so:

- Vodilna mapa dokazila o zanesljivosti objekta, ki vsebuje:
  - podatke o objektu,
  - izjavo o zanesljivosti objekta,
  - dokazila o zanesljivosti objekta.
- Vodilna mapa projekta izvedenih del, ki vsebuje:
  - podatke o udeležencih, ki so sodelovali pri gradnji,
  - povzetek ključnih podatkov iz projekta izvedenih del,
  - Geodetski načrt novega stanja zemljišča.

### **Predmet projektne dokumentacije**

Na podlagi lokacijske informacije projektant pridobi pogoje za izdelavo projektne dokumentacije. Projektna dokumentacija mora biti izdelana v skladu z veljavnimi predpisi, pogoji gradnje na določenem območju, v skladu s prostorskim planom. Projektna dokumentacija se izdeluje glede na namen v štirih osnovnih oblikah:

- za pridobitev gradbenega dovoljenja,
- za izvedbo,
- za prikaz izvedbenih del,
- za obratovanje in vzdrževanje.

V projektno dokumentacijo praviloma sodijo načrt osnovnih tehničnih strok, kot so arhitekturni, gradbeni, tehnološki, strojni, elektrotehnični načrti. Ti vsebujejo vse potrebne rešitve posamezne stroke za načrtovani objekt. Pri zahtevnejših, še posebej gospodarskih objektih, se načrt znotraj posamezne stroke lahko deli še na posebne strokovne delitve. Ti načrti podrobneje rešujejo problematiko, ki jo nakazuje projektna naloga, ali zahtevajo lokacijski pogoji (Slonep, 2009, v Pajnik, 2010).

Zakonodajnih ovir, kot so na primer koncesije ali posebna dovoljenja za opravljanje naše dejavnosti, ni. Po določilih Zakona o gospodarskih družbah se mora družba pred začetkom delovanja vpisati v sodni register in tako pridobiti status pravne osebe. Za opravljanje naše dejavnosti je po Obrtnem zakonu potrebno ustrezno poklicno usposobljenost. Strokovno usposobljen kader je bistvenega pomena za delovanje našega podjetja. Trenerji in vaditelji športnih programov morajo imeti končano izobrazbo ustrezne smeri in opravljene dodatne tečaje ter usposabljanja za trenerje na njihovem področju. V naši dejavnosti pa moramo upoštevati tudi predpise o sanitarni ustreznosti.

## **10.VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

### **10.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Lastnika podjetja RCT d.o.o. bova dve pravni osebi, družabnik in jaz. Občina Škofja Loka pa je lastnik zemljišča, ki bo poskrbela potrebno infrastrukturo na tem območju in vsa nujna dovoljenja za delo.

Občina operativno ne bo angažirana v vodenju podjetja. Po obdobju 30-ih let objekt preide v last občine. Izgradnjo dvorane in pripadajočih elementov bo financiralo podjetje RCT d.o.o.. Sama bom managerka podjetja in bom prevzela tudi vodenje na recepciji ter trženje. Ker imam ustrezno strokovno izobrazbo na področju športa, bom prevzela tudi strokovni del našega poslovanja in s pomočjo ustreznih vaditeljev oblikovala vodene športne programe. Družabnikova skrb bodo odnosi z dobavitelji, pomoč pri komuniciranju z javnostjo, trženju in sodelovanje z zunanjimi izvajalci.

### **10.2. KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE IN KLJUČNI KADRI**

Ključno vodstveno osebje bova midva z družabnikom. Odločala bova o vseh pomembnih zadevah. Sama bom prevzela predvsem odločitve strokovnega dela, pri vodenju poslovnega dela pa mi bo v pomoč družabnik. Ključni kadri v naši dejavnosti so seveda usposobljeni vaditelji in trenerji. Za vsa delovna mesta se zahtevajo ustrezna izobrazba oziroma razni mojstrski izpiti.

### **10.3. POLITIKA ZAPOSLOVANJA**

V podjetju bom na začetku zaposlena samo jaz. Na začetku poslovanja podjetja sem pripravljena prejemati manjšo plačo (neto plača 1.200 €), saj je športni center dolgoročnejša investicija, ki se bo po pričakovanjih povrnila v nekaj letih. Družabnik ne bo zaposlen v podjetju, ker že vodi drugo podjetje, kjer je tudi zaposlen.

Na mestu receptorja bosta izmenično delala dva študenta. Na začetku bom delno tudi sama opravljala delo receptorja, saj želim uvesti kakovostno delo na recepciji in poznati naše stranke oziroma uporabnike. Za izvedbo vodenih športnih programov bodo zadolženi ustrezno usposobljeni študentje Fakultete za šport ali osebe z ustreznimi izpiti ali tečaji. Za delo v baru bomo prav tako poiskali študente. Predvidevamo, da bo tako v dopoldanskem kot popoldanskem delavnem času dovolj samo en natakar, le ob večjih turnirjih in tekmah bo večje število zaposlenih v baru. Za razna popravila in dela v športni dvorani bomo delno

zaposlili mojstra, ki bo več danih opravil in je že zaposlen v družabnikovem obstoječem podjetju.

Že v samem začetku poslovanja se bomo potrudili in ponudili sprejemljive oziroma malenkost višje urne postavke, kot naša konkurenca na področju občine Škofja Loka. Tako želimo ustvariti kakovosten kader in dolgoročno sodelovanje.

#### **10.4. PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE**

Podjetje RCT d.o.o. bo dalo v izvajanje zunanjim uporabnikom naslednje dejavnosti: računovodstvo, čiščenje prostorov in oblikovanje ter vzdrževanje naše spletne strani. Tako imenovani outsourcing predstavlja v podjetju fiksni strošek, vendar so le-te ključne za izvajanje naše dejavnosti.

## **11.SPLOŠNI TERMINSKI PLAN**

Splošni terminski plan je okvir, v katerega so vpete vse aktivnosti planiranja novega podjetja. Terminski načrt nam kaže povezavo med različnimi aktivnostmi v podjetju in časovni vidik njihove povezanosti. Dobro pripravljen in realističen terminski plan kaže na zmožnost podjetniške skupine, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in minimizira tveganje investitorja (Drnovšek & Stritar, 2007).

### **11.1. KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRVEM POSLOVNEM LETU**

Najprej je potrebno urediti vse dogovore z občino Škofja Loka (lokacijska ureditev, infrastrukturni pogoji, dovoljenja v zvezi z delovanjem, obratovanjem objekta itd...). Pred registracijo poslovanja podjetja bo potrebno zagotoviti ustrezen poslovni načrt. Naslednji korak bo ustanovitev in registracija podjetja. Nato bo potrebno pričeti z gradnjo in opremljanjem poslovnega objekta, izbira dobaviteljev, dobava opreme in izbira ustreznega kadra. Mesec pred pričetkom poslovanja bomo začeli z oglaševanjem. Prve stranke oziroma uporabnike pričakujemo takoj ob odprtju športne dvorane, saj menimo, da bodo termini že vnaprej rezervirani oziroma oddani.



## 11.2. TERMINSKI NAČRT

Tabela 12: Terminski načrt

|   | 1.  | 2.  | 3.  | 4.             | 5.  | 6.  | 7.  | 8.  | 9.  | 10. | 11. | 12.      | 13. |
|---|-----|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----|
| <b>Aktivnost / Mesec</b>  | okt | nov | dec | jan            | feb | mar | apr | maj | jun | jul | Avg | sep      | okt |
| Priprava poslovnega načrta  |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Dogovori in podpis pogodbe z občino Škofja Loka   |     |     |     | Podpis pogodbe |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Zagotovitev infrastrukture (komunalni priključki, elektrika, parkirni prostor, dovoz...) občine Škofja Loka |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Registracija podjetja RCT d.o.o.  |     |     |     | 10.1.          |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Pridobitev virov financiranja   |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Izbira dobaviteljev   |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Gradnja športne dvorane   |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Iskanje ustreznega kadra  |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Oglaševanje   |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |          |     |
| Otvoritev športne dvorane   |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     | 1.9.2012 |     |
| Pričetek operativnega poslovanja  |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |          |     |

## 12. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

Vsak podjetnik, še posebej vodja novoustanovljenega podjetja, mora razmišljati o kritičnih tveganjih in problemih, ki se v praksi lahko pojavijo. S tem dokaže potencialnim investitorjem oziroma sponzorjem, da je o kritičnih tveganjih premišljeval in se je z njimi sposoben spoprijeti (Vahčič, idr., 2000).

### 12.1. MAKRO RAVEN

Na makro ravni so zajeta vsa tveganja, na katera sami ne moremo vplivati. Taki primeri so vsa tveganja, povezana z naravnimi katastrofami, razni državni ukrepi (spremembe zakonodaje) in makroekonomska gibanja. Tak primer je tudi gospodarsko-finančna kriza, v kateri se trenutno nahajamo. Nekateri gospodarski kazalniki kažejo na ponovno počasno rast gospodarstva, zato ostajamo optimistični za gradnjo naše večnamenske športne dvorane.

Na področju zakonodaje ne pričakujemo nobenih sprememb, ki bi radikalno spremenile možnost opravljanja naše dejavnosti. Za našo dejavnost bo značilno nihanje v povpraševanju, in sicer bo le-to nižje v poletnih mesecih.

### 12.2. RAVEN PODJETJA

Na ravni podjetja je faktorjev tveganja veliko, vendar imajo v podjetju večjo kontrolo nad temi tveganja in lažje vplivajo in se prilagajajo na tok dogodkov.

*Primeri tveganj, ki so relevantni za naše podjetje:*

**Vstop novih konkurentov:** Obstaja nevarnost, da bo še kdo drug opazil priložnost za gradnjo večnamenske športne dvorane. To bi se lahko odražalo v zasičenosti trga, kar pomeni izgubo deleža kupcev. Pri vstopu na trg pa se bodo morali konkurenti soočiti z vstopnimi ovirami, kot je na primer visoka investicija. Pričakujemo, da si bomo v tem času že ustvarili ime, in bomo prepoznavni po kvalitetni ponudbi in dobro opravljenih storitvah. Poleg tega nam bo v veliko pomoč partnerstvo z občino Škofja Loka, ki bo zagotovila vse potrebne lokacijske in infrastrukturne ureditve tega problema.

**Zniževanje cen konkurentov:** Se lahko pojavi, vendar izkušnje kažejo, da se cene na našem področju storitev in ponudbe dvigajo.

**Okvare v dvorani, nedelovanje klime** (neustrezna temperatura): Napake in neustrezni pogoji za vadbo so pomembni dejavniki za nezadovoljstvo strank oziroma uporabnikov. Pri ohranjanju oziroma zagotavljanju le-teh nam bo v pomoč izkušen delavec/serviser na tem področju, ki bo kar se da najhitreje in kvalitetno odpravil napake.

**Preobremenjenost kadra/zagotovitev ustrezne delovne sile:** Z namenom minimiziranja stroškov bova s partnerjem v prvih letih precej obremenjena, predvsem zato, da se zadeve ustalijo in utečejo. Drugi kadrovski problem je najti ustrezen kader in ga tudi obdržati. Zaposlene bomo iskali preko zaposlitvenih oglasov in morebiti preko znancev. Ključni kader bomo obdržali s stimulacijo in jim zagotovili ustrezno klimo v podjetju. Delo na recepciji bom kontrolirala sama, pri oblikovanju in evalvaciji športnih programov za otroke bodo štela predvsem mnenja otrok in staršev, delo v baru bo nadzoroval partner.

**Nizko povpraševanje:** Rast trga na tem področju je iz leta in leta večja. Potreba po gibanju in aktivnem preživljanju prostega časa narašča, saj se ljudje zavedajo pomena gibanja za zdravje. Tako se v prihodnosti ne bojimo nizkega povpraševanja na tem področju.

## 13.FINANČNI NAČRT

Namen tega poglavja je vsaj približno oceniti, ali bo podjetje dobičkonosno ali ne. Finančni vidik poslovne priložnosti je ključnega pomena za uspeh in dolgoročno poslovanje podjetja (Drnovšek & Stritar, 2007).

Za potrebe poslovnega načrta je potrebno pripraviti tri vrste finančnih izkazov, in sicer izkaz poslovnega izida, bilanco stanja in izkaz finančnih tokov. Finančni načrt je osnova za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najtočnejše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja. Cilj končnega načrta je ugotoviti potencial tvegane naložbe in terminski plan finančno pozitivnega rezultata (Drnovšek & Stritar, 2007).

### 13.1. VLOŽKI V PODJETJE

Osnovni kapital znaša 150.000,00 €. Začetna vlaganja v objekt smo ocenili na 420.000,00 €, kar predstavlja tudi največji del investicije. Del investicije v okviru 300.000,00 € bomo financirali s kreditom, preostali del bova z družabnikom vložila v denarju. Občina bo zagotovila vso pomembno infrastrukturo in dovoljenja za gradnjo RCT-ja.

### 13.2. INVESTICIJSKI NAČRT

Vrednost investicije ocenjujemo na 420.000,00 €, pri čemer bo občina Škofja Loka zagotovila zemljišče, vsa potrebna dovoljenja in infrastrukturo. V investicijsko vrednost je všteto: izgradnja montažne športne dvorane in njena oprema, igrišči za odbojko na mivki, bazen, bar in oprema za bar.

Tabela 13: Stroški investicije

| STROŠKI INVESTICIJE                          |                                       |                            |             |               |        |
|--|---------------------------------------|----------------------------|-------------|---------------|--------|
| ODHODEK                                      | ODHODKI<br>PODROBNEJE                 | € SKUPAJ<br>obdobje 30 let | € NA LETO   | € NA<br>MESEC | OPOMBE |
| stroški investicije v športno dvorano in bar | postavitev dvorane, oprema, davki,... | 350.000,00 €               | 11.666,67 € | 972,22 €      |        |
| stroški investicije v bar                    | bar in oprema za bar                  | 50.000,00 €                | 1.666,67 €  | 138,89 €      |        |
| odbojka na mivki                             | postavitev igrišča in oprema          | 10.000,00 €                | 333,33 €    | 27,78 €       |        |
| Bazen  | postavitev, oprema,...                | 10.000,00 €                | 333,33 €    | 27,78 €       |        |
| <b>Skupaj</b>                                |                                       | 420.000,00 €               | 14.000,00 € | 1.166,67 €    |        |

S partnerjem bova zagotovila 150.000,00 € lastnih sredstev, preostalo bomo financirali s kreditom. Zanj bomo zaprosili na banki v višini 300.000,00 €. Kredit bomo odplačevali 30 let po realni obrestni meri 3,55% (3 mesečni Evribor + pribitek banke 2,1%). Po informativnem izračunu banke bomo plačevali 531€ obresti na mesec.

### 13.3. TEKOČI STROŠKI

V podjetju smo stroške razdelili na stroške zaposlenih in stroške obratovanja.

Tabela 14: Stroški zaposlenih

| <b>Delavec</b>                                       | <b>Število ur /<br/>mesec</b> | <b>Urna<br/>postavka</b> | <b>Neto/<br/>mesec</b> | <b>Bruto/<br/>mesec</b> | <b>Bruto/<br/>leto</b> |
|--|-------------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| <b><i>Redno zaposleni (1)</i></b>                    | 176                           | 6,80€                    | 1.200,00€              | 2.400,00€               | 28.800,00€             |
| <b><i>Študenti recepcija</i></b>                     | 270                           | 4,50€                    | 1.215,00€              | 1.360,00€               | 16.320,00€             |
| <b><i>Študenti bar</i></b>                           | 510                           | 4,50€                    | 2.295,00€              | 2.570,00€               | 30.840,00€             |
| <b><i>Vzdrževalec</i></b>                            | pavšal                        |                          | 300,00€                | 360,00€                 | 4.320,00€              |
| <b><i>Trenerji, vaditelji športnih programov</i></b> | 48                            | 10,00€                   | 480,00€                | 538,00€                 | 4.842,00€              |
| <b><i>Skupaj</i></b>                                 |                               |                          |                        | 7.228,00€               | 89.322,00€             |
| <b><i>Sodniki (lige turnirji)</i></b>                | 35 dni                        | 60€ /dan                 | 2 sodnika              |                         | 4.200,00€              |

Bruto zneske smo izračunali tako, da smo študentskemu delu prišteli 12 % koncesijskih dajatev študentskim servisom, plačo redno zaposlenega pa z enostavnim izračunom, ki predpostavlja, da je bruto plača neto plača pomnožena z dva. Plačilo vzdrževalca je pavšalno. Ker je zaposlen v partnerjevem že obstoječem podjetju, nam bo vsakomesečno izdajal račun v vrednosti 360,00€. Ker so v variabilnih stroških bara že upoštevana plačila študentom, delavcem v baru (2/3 prihodkov bara je variabilnih stroškov bara), plačil študentom v končnem obračunu nismo upoštevali. Sodniki bodo plačani dnevno 60 €, na dan potrebujemo dva sodnika, ker bomo za vse turnirje in lige potrebovali 35 dni so v zgornji tabeli narejeni tudi takšni izračuni.

Tabela 15: Stroški obratovanja

| <b>STROŠKI OBRATOVANJA DVORANE in BARA</b> |   |                                    |                     |                    |                            |
|--|---|------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|
| <b>ODHODEK</b>                             | <b>ODHODKI PODROBNEJE</b>   | <b>€ SKUPAJ<br/>obdobje 30 let</b> | <b>€ NA LETO</b>    | <b>€ NA MESEC</b>  | <b>OPOMBE</b>              |
| variabilni stroški dvorane                 | elektrika, voda, ogrevanje, telefon, pošta...                     | 2.520.000,00 €                     | 84.000,00 €         | 7.000,00 €         |                            |
| variabilni stroški bara                    | pijača, hrana, drobni inventar, upoštevana tudi plačila študentov | 4.031.596,00 €                     | 134.386,56 €        | 11.198,88 €        | 2/3 prihodkov bara         |
| investicijsko vzdrževanje                  | stroški obnove in vzdrževanja                                     | 84.000,00 €                        | 2.800,00 €          | 233,33 €           | 20 % vrednosti investicije |
| stroški trženja                            | oglaševanje po radiu, plakati, sponzorstva, ...                   | 150.000,00 €                       | 5.000,00 €          | 416,67 €           |                            |
| stroški financiranja                       | obresti in vračilo glavnice                                       | 491.040,00 €                       | 16.368,00 €         | 1.364,00 €         |                            |
| stroški zavarovanja                        | zavarovanje športne dvorane in bara                               | 108.000,00 €                       | 3.600,00 €          | 300,00 €           |                            |
| zunanje storitve                           | računovodstvo, čiščenje, vodenje internetne strani...             | 216.000,00 €                       | 7.200,00 €          | 600,00 €           |                            |
| <b>SKUPAJ VARIABILNI</b>                   |   | <b>6.551.596,00 €</b>              | <b>218.386,56 €</b> | <b>18.198,88 €</b> |                            |
| <b>SKUPAJ FIKSNI</b>                       |   | <b>835.954,00 €</b>                | <b>34.968,00 €</b>  | <b>2.914,00 €</b>  |                            |
| <b>SKUPAJ STROŠKI</b>                      |   | <b>7.387.550,00 €</b>              | <b>253.354,56 €</b> | <b>21.112,88 €</b> |                            |

Stroške obratovanja smo razdelili na variabilne in fiksne stroške. Variabilne stroške bara smo ocenili na podlagi ankete z lastniki petih največjih lokalov in dobavitelja pijač v občini Škofja Loka. Po njihovi oceni variabilni stroški bara znašajo 2/3 prihodkov bara, 1/3 pa je čistega dobička. V teh dveh tretjinah so že upoštevana plačila delavcem oziroma študentom. Investicijsko vzdrževanje smo ocenili na 20% vrednosti investicije na mesec. V analizi smo upoštevali 0% stopnjo donosnosti, ker je eden od osnovnih namenov investicije zagotoviti našo eksistenco skladno z našim življenjskim slogom. Osnovni namen investicije je realizacija naših skupnih zamisli povezanih z življenjskim slogom, osebne svobode in odvisnosti od lastnega dela, kar nam predstavlja nadomestilo za 0% donos našega kapitala

## 13.4. PRIHODKI OD PRODAJE

Tabela 16: Prihodki

| PRIHODKI                    |        |               |                  |             |             |                     |
|-----------------------------|--------|---------------|------------------|-------------|-------------|---------------------|
| <b>ODDAJANJE V NAJEM</b>    |        |               |                  |             |             |                     |
| dvorana popoldan            | ur/dan | dni/teden     | teden/mesec      | mesec/leto  | €/uro       | € na leto           |
|                             | 8      | 5             | 4                | 9           | 45,00 €     | 64.800,00 €         |
| dvorana dopoldan            | 4      | 5             | 4                | 9           | 24,00 €     | 17.280,00 €         |
| igrišči za odbojko na mivki |        | št. dni       | ur/dan           | št. igrišč  | €/uro       |                     |
|                             |        | 90            | 6                | 2           | 8,00 €      | 8.640,00 €          |
| Prireditve                  |        |               | ur/dan           | dni/leto    | €/uro       |                     |
|                             |        |               | 5                | 9           | 200,00 €    | 9.000,00 €          |
| priprava dvorane            |        |               | 5                | 9           | 45,00 €     | 2.025,00 €          |
| <b>Skupaj</b>               |        |               |                  |             |             | <b>101.745,00 €</b> |
| <b>ŠPORTNI PROGRAMI</b>     |        |               |                  |             |             |                     |
| otroški športni programi    |        |               | udeleženci/mesec | št. mesecev | €/mesec     | € na leto           |
|                             |        |               | 120              | 9           | 20,00 €     | 21.600,00 €         |
| liga                        |        |               | št. Športov      | št. Ekip    | € na ekipo  |                     |
|                             |        |               | 5                | 15          | 190,00 €    | 14.250,00 €         |
| Turnir                      |        | št. turnirjev | št. Športov      | št. Ekip    | € na ekipo  |                     |
|                             |        | 3             | 5                | 20          | 100,00 €    | 30.000,00 €         |
| <b>skupaj</b>               |        |               |                  |             |             | <b>65.850,00 €</b>  |
| <b>BAR</b>                  |        |               | prihodki na dan  | št. mesecev | €/mesec     | € na leto           |
|                             |        |               | 600,00 €         | 12          | 16.800,00 € | <b>201.600,00 €</b> |

|                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| <b>PRIHODKI SKUPAJ</b> | <b>369.195,00 €</b> |
|------------------------|---------------------|

*Koliko proizvodov ali storitev bo potrebno prodati, da podjetje ne bo imelo izgube?*

**Oddajanje dvorane** bo ključni prihodkovni element. Predvidevamo, da z oddajanjem športne dvorane ne bo težav. Trditev smo potrdili pri konkurenci ŠD Poden, ki dvorano oddaja vsak dan od 15.00 – 23.00, kar pomeni 8 ur na dan in ŠD Trati, ki oddaja od 15.30 – 23.00, se pravi 7,5 ur na dan. Če oddajamo dvorano 20 dni na mesec po 8 ur na dan po ceni naše konkurence, 45€ na uro, pomeni to 7.200€ na mesec in 64.800€ na leto.

V dopoldanskem času predvidevamo oddajanje dvorane šoli in/ali vrtcu po dogovoru z občino, po izhodiščni oceni najema 24€ na uro. Naša konkurenca oddaja dvorano OŠ oz. SŠ 5-6 ur dnevno, saj sta dvorani v sklopih šolskih objektov. Nova dvorana bi bila v neposredni bližini OŠ in vrtca. Predvidevamo, da bo zasedenost dvorane nekoliko manjša, štiri ure dnevno, 20 dni na mesec, kar predstavlja 1.920€ na mesec in 17.280€ na leto.

**Športni programi za otroke** bodo potekali od 14.00 – 15.00 od ponedeljka do četrтка. Dvorana bo razdeljena na tri dele, tako da bomo v tej uri nudili tri različne programe, dvakrat tedensko, predvidoma v ponedeljek in sredo ter torek in četrtek. Cena programa za dva obiska tedensko oziroma osem obiskov mesečno bo 20€ na mesec. V tej uri predvidevamo zapolnitev vseh teh programov z vsaj 20 otroki. Naš namen je te programe povečati v naslednjih treh letih na 25 otrok na program. Programe bodo vodili ustrezno usposobljeni študentje, plačani 10€ na uro. V najslabšem primeru bomo v eni uri zapolnili te programe le z desetimi otroki.

**Lokal/bar** bo namenjen vsem, predvsem pa uporabnikom športne dvorane. Odprt bo vse dni v tednu. Največji delež v baru bodo prispevale organizacije športnih lig in turnirjev, saj bomo takrat poskrbeli za večji pretok obiskovalcev. Sklepamo, da bodo prihodki lokala povprečno 600€ na dan, kar pomeni 201.600€/leto.

Za **turnirje in lige** bomo zaračunali prijavnine. Stroški sodnikov na tekmah oziroma turnirjih so zajeti in obrazloženi v poglavju tekoči stroški. Prijavnine se gibljejo v višini 100€ za turnir na ekipo in 190€ za ligo prav tako za celotno ekipo. Turnirji so navadno enodnevni, izpeljali bomo peti turnirje za pet različnih športnih zvrsti. Lige pa navadno trajajo štiri dni, prav tako za pet različnih športnih zvrsti, pomeni skupaj 20 dni za izpeljano celotno ligo vseh športov.

*Koliko časa bo trajalo, preden bo podjetje pričelo poslovati z dobičkom?*

Pri izračunu upoštevamo :

- prihodke od prodaje
- stroške (stalne in spremenljive)

Tabela 17: Odhodki in prihodki na leto

| odhodki 1. Leto  |                     |
|--|---------------------|
| začetni vložek   | 420.000,00 €        |
| fiksni stroški (tudi plačila zaposlenih, razen plačilo študentov v baru) | 93.450,00 €         |
| variabilni stroški dvorana in bar  | 218.386,56 €        |
| <b>Skupaj</b>  | <b>731.836,56 €</b> |
| prihodki na leto   |                     |
| <b>na leto</b>   | <b>369.195,00 €</b> |

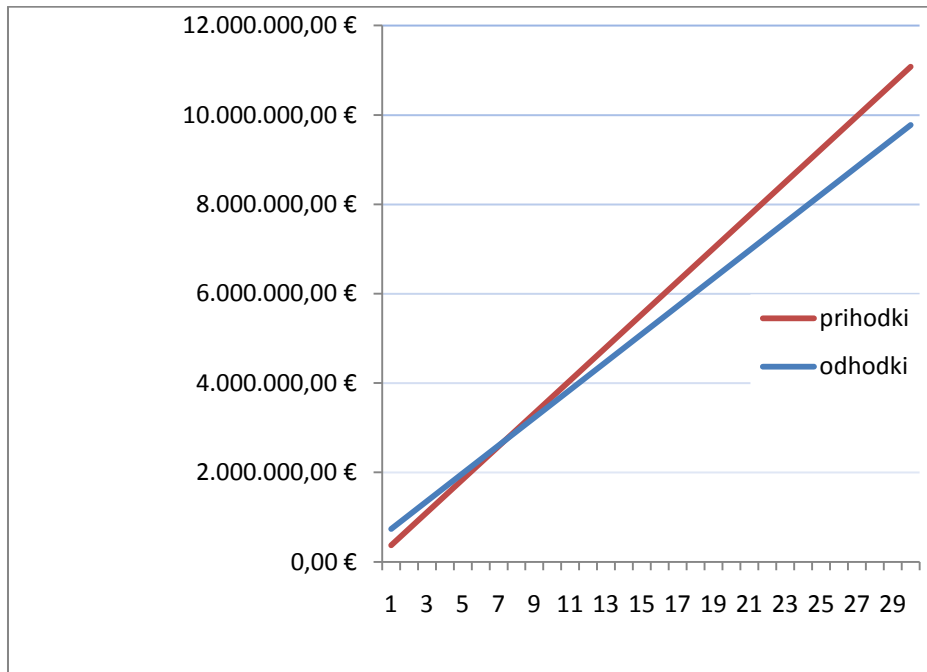


Tabela 18: Prag rentabilnosti

| PRAG RENTABILNOSTI |  |                       |
|--------------------|--|-----------------------|
| leto               | odhodki  | prihodki              |
| 1                  | 731.836,56 €   | 369.195,00 €          |
| 2                  | 1.043.673,12 €                                       | 738.390,00 €          |
| 3                  | 1.355.509,68 €                                       | 1.107.585,00 €        |
| 4                  | 1.667.346,24 €                                       | 1.476.780,00 €        |
| 5                  | 1.979.182,80 €                                       | 1.845.975,00 €        |
| 6                  | 2.291.019,36 €                                       | 2.215.170,00 €        |
| 7                  | 2.602.855,92 €                                       | 2.584.365,00 €        |
| 8                  | 2.914.692,48 €                                       | 2.953.560,00 €        |
| 9                  | 3.226.529,04 €                                       | 3.322.755,00 €        |
| <b>10</b>          | <b>3.538.365,60 €</b>                                | <b>3.691.950,00 €</b> |
| 11                 | 3.850.202,16 €                                       | 4.061.145,00 €        |
| 12                 | 4.162.038,72 €                                       | 4.430.340,00 €        |
| 13                 | 4.473.875,28 €                                       | 4.799.535,00 €        |
| 14                 | 4.785.711,84 €                                       | 5.168.730,00 €        |
| 15                 | 5.097.548,40 €                                       | 5.537.925,00 €        |
| 16                 | 5.409.384,96 €                                       | 5.907.120,00 €        |
| 17                 | 5.721.221,52 €                                       | 6.276.315,00 €        |
| 18                 | 6.033.058,08 €                                       | 6.645.510,00 €        |
| 19                 | 6.344.894,64 €                                       | 7.014.705,00 €        |
| 20                 | 6.656.731,20 €                                       | 7.383.900,00 €        |
| 21                 | 6.968.567,76 €                                       | 7.753.095,00 €        |
| 22                 | 7.280.404,32 €                                       | 8.122.290,00 €        |
| 23                 | 7.592.240,88 €                                       | 8.491.485,00 €        |
| 24                 | 7.904.077,44 €                                       | 8.860.680,00 €        |
| 25                 | 8.215.914,00 €                                       | 9.229.875,00 €        |
| 26                 | 8.527.750,56 €                                       | 9.599.070,00 €        |
| 27                 | 8.839.587,12 €                                       | 9.968.265,00 €        |
| 28                 | 9.151.423,68 €                                       | 10.337.460,00 €       |
| 29                 | 9.463.260,24 €                                       | 10.706.655,00 €       |
| 30                 | 9.775.096,80 €                                       | 11.075.850,00 €       |
|                    | <b>Razlika oziroma<br/>dobiček po 30ih<br/>letih</b> | <b>1.300.753,20 €</b> |

## Točka preloma

Graf 3: Točka preloma



Graf točke preloma pokaže, kolikšen obseg prodaje je potreben, da bo podjetje doseglo ničelno točko – točko, kjer se izguba prevesi v dobiček.

$$\text{TOČKA PRELOMA} = \frac{\text{FC}}{1 - (\text{VC}/\text{TR})}$$

FC – fiksni stroški

VC – variabilni stroški

TR – skupni prihodki

### **13.5. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA**

V našem primeru gre za naložbo, ki bo začela prinašati prihodke v septembru 2012, projekcije pa sem prikazala od februarja 2012 (od trenutka, ko bomo začeli z gradnjo montažne športne dvorane). Prihodki od prodaje so v našem primeru odvisni predvsem od števila uporabnikov dvorane. Dvorano bo potrebno najeti za uporabo devet mesecev (od septembra do maja), v poletnih mesecih ne pričakujemo obiska, zato dvorana ne bo obratovala.

Pri planiranju števila uporabnikov oziroma zasedenosti dvorane sem izhajala iz primerov naših dveh že omenjenih ključnih konkurentov.

Načrtovanje prodajnih cen sem oblikovala s pomočjo metode opazovanja cen konkurence v Škofji Loki.

## 14. ANALIZA POSLOVANJA

Po naših izračunih točka preloma nastopi v desetem letu poslovanja. Visoka začetna investicija je osnovni vzrok za relativno dolgotrajno začetno izgubo (prvih deset let). V poenostavitvi smo predpostavili časovno nespremenljivo prodajo in enakomerno zaposlenost za celotno obdobje trideset let ne glede, da je s časom pričakovati povečan obseg dela. Prav tako smo upoštevali rezultate raziskav, ki izkazujejo pozitiven trend športno-rekreativne dejavnosti ljudi. V poenostavljenem modelu nismo upoštevali inflacije in se generalno izognili modeliranju časovno spremenljivih parametrov. Prav zato smo se laže osredotočili na pregled trenutnega stanja in oceno trenutnih pogojev. Izhodišča smo upoštevali pri izdelavi preprostega finančnega načrta, s katerim smo pridobili osnovni vpogled v denarni tok.

Rezultati analize kažejo na 370.000,00 € prihodkov in 218.000,00 EUR fiksnih ter 35.000,00 € variabilnih stroškov letno ob predpostavki časovno nespremenljivih parametrov.

Tehnološki napredek na področju športne opreme bo zelo verjetno narekoval dodatna vlaganja, vendar iz istega naslova smemo pričakovati tudi dodaten dohodek. Prav tako ocenjujemo, da bo povečanje stroška dela predvsem na račun povečanja poslovanja, kar ponovno našo analizo postavlja na varno stran. Gibanje evribora oziroma inflacija je bistveno bolj nedoločen parameter in ga je na trideset let težje upoštevati. Veliko poenostavitev bo za točnejšo analizo potrebno razširiti z dopolnjenimi raziskavami in projekcijami. Predvsem bo preciznejša slika zahtevana pri najemu kreditov in kasnejšemu prilagajanju spremembam na trgu.

## 15.SKLEP

Namen moje diplomske naloge je bil predstaviti podjetniško idejo, preučiti trg za izgradnjo montažne športne dvorane v občini Škofja Loka in predstaviti načrtovanje aktivnosti za ustanovitev podjetja. Rezultati tržne analize so pokazali, da zanimanje za rekreacijo na področju Škofje Loke in okolice obstaja oziroma je izredno visoko. Analiza konkurence je pokazala, da je ponudba na trgu, a je hkrati za določen del trga popolnoma zasedena.

V prid k ustanovitvi RCT govori tudi dejstvo, da se zmeraj bolj poudarja zdrav način življenja in da je športno aktiven biti moderno. Raziskave so pokazale, da je v občini Škofja Loka visok odstotek športno aktivnega prebivalstva, da je za tako velik odstotek premajhno število pokritih športnih kapacitet in, da kljub vlaganju v športno infrastrukturo še nismo dosegli nujnega standarda pokritih športnih objektov.

Šport je javno dobro in se financira tudi iz javnih sredstev, saj je v interesu države. Javnih sredstev ni veliko, z ustreznimi modeli javno-zasebnih partnerstev, pa bi bilo možno rešiti marsikateri javni projekt, za katerega javna sredstva niso v zadostni meri zagotovljena. Investicijski načrt je zgrajen ob predpostavki, da bo RCT zgrajen z lastnimi sredstvi in finančnim kreditom za katerega bomo zaprosili, pomemben del pa je pričakovati od javnega partnerja, občine Škofja Loka, ki bo zagotovila zemljišče, vso potrebno infrastrukturo in dovoljenja, ki so potrebna za postavitve montažne športne dvorane. Med javnim in zasebnim partnerjem bo podpisana pogodba o sodelovanju za določen čas, po katerem predmet sodelovanja preide na javni sektor.

Finančni načrt je bil izdelan na podlagi pregledov trenutnega stanja in ocen trenutnih pogojev. V poslovnem načrtu smo združili vse storitve, ki jih bomo ponudili uporabnikom. Ob tem je potrebno poudariti, da vse enote ne bodo poslovale z enakim dobičkom oziroma izgubo. Ob upoštevanju vseh stroškov in prihodkov, ki jo posamezna enota prinaša/predstavlja, dobimo različne rezultate. Najmanj profita prinaša igrišče za odbojko na mivki, vendar se je potrebno zavedati, da je obratovanje te enote omejeno na 90 dni. Želim poudariti, da je pestrost izbire in ponudbe pomembno, saj tako privabi večji krog obiskovalcev, kateri so potencialni uporabniki

Na podlagi analiz se je izkazalo, da je priložnost za ustanovitev podjetja RCT d.o.o. realna. Simulacija poslovnega modela je pokazala, da je gradnja montažne športne dvorane v Škofji Loki dobičkonosna poslovna priložnost. Po rezultatih preprostega izračuna bo dobiček od desetega leta naprej pozitiven in bo z leti naraščal. Cilj podjetja je ponuditi populaciji Škofje Loke dodatne kapacitete za športno-rekreativno udejstvovanje, ponuditi tudi kvalitetne programe in ustvariti športno okolje, kjer se vedno nekaj dogaja.

Zavedamo se, da je za uspešnost poslovanja potrebno veliko prilagajanja, zagnanosti, pa tudi kanček sreče. Ključni dejavnik uspeha pri storitvenih dejavnostih je po mojem mnenju človeški faktor. Stranke oziroma uporabniki so pri storitvah čedalje zahtevnejše, zato je pomembno, da jim pokažemo, da smo tam zaradi njih in so za nas pomembni. Ne smemo zaspati, potrebno bo spremljati spremembe na trgu, ki jih prinese čas in se pravočasno prilagoditi.

## 16.VIRI

- Bednarik, J. (1999). Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Berčič, H. (2001). Načini in oblike športnorekreativnega udejstvovanja. Šport, 49(3), priloga 24-26.
- Doupona, M., Sila, B. (2007). Oblike in načini športne aktivnosti v povezavi s socialno stratifikacijo, Šport, 55(3), 12-16.
- Drnovšek, M., Stritar, R. (2007). Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dvorana Poden. Pridobljeno 1.6.2011 s spletne strani <https://sites.google.com/site/damijandesign/fotografije/sport/sportna-infrastruktura/dvorana-poden>
- Jurak, G. (2007). Nekateri kazalniki uspešnosti športnih organizacij v Sloveniji, (Knjižnica Anales, Cinesilogiae). Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave.
- Jurak, G. (2006). Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M., Bednarik, J., Štrumbelj, B., Kolenc, M. (2010) Predlog nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2011-2020. Šport, 58(1/2),133-172.
- Kolar, E., Jurak, G., Kovač, M. (2010). Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji: 2000-2010, Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Kovač, M., Jurak, G. (2010). Izpeljava športne vzgoje: didaktični pojavi, športni programi in učno okolje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Kristan, S. (2002). Filozofski odmev. Šport, 50(2), 36-39
- Kuntarič, A. (2002). Organizacija in financiranje športa v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Majcen, U. (1999). Stanje športnega managementa v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, M., Gerlovič, D. (2008). Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Možina, S. (2002). Učeča se organizacija- učeči se management. Radovljica: Didakta.
- Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (2000). Uradni list RS, št. 24-1065/2000.

- Občina Škofja Loka. Pridobljeno 3.3.2011 s spletne strani <http://www.skofjaloka.si>
- Pajnik, M. (2010). Projekt športnega centra za urbane šport. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Pori, M., Bednarik, J., Kolenc, M. (2008). Športna rekreacija z vidika porabe denarja od leta 1999 dalje., Šport, 56(3-4), priloga 27-32.
- Poslovno proizvodni objekti. Pridobljeno 11.5.2011 s spletne strani <http://www.loging.si/index>.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sila, B. (2007). Leto 2006 in 16. študija o športnorekreativni dejavnosti Slovencev: pogostost športne aktivnosti in delež športno aktivnega prebivalstva., Šport, 55(3), 3-11.
- Sila, B. (2010). Športna dejavnost v Sloveniji in nekatere primerjave z evropskimi podatki. V 8. Slovenski kongres športne rekreacije (45-50). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Sila, B. (2010). Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti, Šport, 58(1-2), 89-93.
- Šugman, R., Bednarik, J., Doupona-Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. & Tušak, M. (2006). Športni menedžment. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Šugman, R., Bednarik, J., Kolarič, B. (2002)., Športni managment. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N., (2000). Osnove podjetništva: priročnik za vaje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Vahčič, A., Stritar, R., Drnovšek, M. (2005). Osnove podjetništva. Priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005 – 2001. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vrhnjak, B. (2006). Javno – zasebno partnerstvo v teoriji. Pridobljeno 1.6.2011 s spletne strani <http://www.vestnik.szd.si/st07-7-8/481-486.pdf>
- Zavod za šport Škofja Loka. Pridobljeno 3.5.2011 iz <http://www.zsport-skloka.si/>
- Združenje športnih centrov Slovenije. Pridobljeno 3.5.2011 s spletne strani [http://www.iaslim.org/SPORTCENTER\\_slo,,projekti,mreza\\_sportnih\\_centrov.htm](http://www.iaslim.org/SPORTCENTER_slo,,projekti,mreza_sportnih_centrov.htm)



# 17.PRILOGE

## Priloga 1 - Urnik športne dvorane Trata

Priloga 1

### VELIKA DVORANA 2010-11

|             | PONEDELJEK                           |        |     | TOREK              |                |                      | SREDA            |                  |       | ČETRTEK           |                  |              | PETEK             |        |     |
|-------------|--------------------------------------|--------|-----|--------------------|----------------|----------------------|------------------|------------------|-------|-------------------|------------------|--------------|-------------------|--------|-----|
|             | 1/3                                  | 2/3    | 3/3 | 1/3                | 2/3            | 3/3                  | 1/3              | 2/3              | 3/3   | 1/3               | 2/3              | 3/3          | 1/3               | 2/3    | 3/3 |
| 15.15-16.45 | VELIKI NOGOMET<br>POLET-LOČAN-KONDOR |        |     | ROKOMET - otroci   |                |                      | FUTSAL           |                  |       | KOŠARKA - otroci  |                  |              | ODBOJKA           |        |     |
| 16.45-18.15 | ROKOMET                              |        |     | KOŠARKA - članice  |                |                      | FUTSAL           |                  |       | ROKOMET           |                  |              | ROKOMET           |        |     |
| 18.15-19.45 | KOŠARKA - članice                    |        |     | FUTSAL             |                |                      | KOŠARKA - otroci |                  |       | KOŠARKA - članice |                  |              | KOŠARKA - članice |        |     |
| 19.45-21.15 | FUTSAL                               |        |     | KOŠARKA-članice    |                |                      | KOŠARKA-članice  |                  |       | FLOORBAL          |                  |              | FUTSAL            |        |     |
| 21.15-22.45 | LTH                                  | ULITKI |     | Rek.<br>MNK<br>ALF | Rek.<br>PUŠTAL | Rek.<br>MNK<br>MLADI | ACO<br>TAKSI     | ŠPORTNA<br>ZVEZA | BOŽIČ | Rek.<br>NOVAK     | ŠPORTNA<br>ZVEZA | PGD<br>TRATA |                   | FUTSAL |     |

## Priloga 2 - Urnik športne dvorane Poden

### URNIK DVORANE ŠD PODEN 2010/2011

|     |          | 15 | 15 | 15 | 15 | 16  | 16 | 16 | 16 | 17 | 17 | 17 | 17 | 18  | 18 | 18 | 18 | 19 | 19 | 19             | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 | 22 | 23 | 23 | 23 |  |  |  |
|-----|----------|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|
|     |          | 0  | 15 | 30 | 45 | 0   | 15 | 30 | 45 | 0  | 15 | 30 | 45 | 0   | 15 | 30 | 45 | 0  | 15 | 30             | 45 | 0  | 15 | 30 | 45 | 0  | 15 | 30 | 45 | 0  | 15 | 30 | 45 | 0  | 15 | 30 |  |  |  |
| PON | vel.dv.  | KK |    |    |    | ZRD |    |    |    |    |    |    | RD |     |    |    |    |    |    | KK             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | mal.dv.  | KK |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    | Francoski BOKS |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | dv.NT    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    | NTK |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | min.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | fitnes   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | aerobika |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| TOR | vel.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | mal.dv.  | KK |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | dv.NT    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | min.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | fitnes   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | aerobika |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| SRE | vel.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | mal.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | dv.NT    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | min.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | fitnes   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | aerobika |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| ČET | vel.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | mal.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | dv.NT    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | min.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | fitnes   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | aerobika |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
| PET | vel.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | mal.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | dv.NT    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | min.dv.  |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | fitnes   |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |
|     | aerobika |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |

## Priloga 3 - Cenik športne dvorane Poden in Trata

### CENIK ŠPORTNE DVORANE PODEN in TRATA

Priloga 2

Velja od 1.9.2010 dalje  
DDV ni obračunan

|                        |             |
|------------------------|-------------|
| proračunski uporabniki | drugi kupci |
|------------------------|-------------|

| TRENINGI - 60 min                      |     |    |
|--|-----|----|
| <b>dvorane</b>                         |     |    |
| velika dvorana (uporaba ene garderobe) | 38  | 45 |
| 1/3 velike dvorane z eno garderobo     | 13  | 15 |
| dvorana za namizni tenis               | 11  | 13 |
| mala dvorana v ŠD Trata                | 11  | 13 |
| mala dvorana                           | 8   | 9  |
| mini dvorana                           | 7   | 8  |
| trim-fitness dvorana z rekviziti       | 10  | 12 |
| dvorana za aerobiko                    | 11  | 13 |
| prostorji s plezalno steno             | 450 |    |
| trening s plezalci                     | -   | 5  |

| TEKME - 60 min  |    |    |
|---|----|----|
| <b>velika dvorana s semaforjem, 2+1 garderobe - MLADI DO 18.let</b> |    |    |
| tudi trening tekma med tednom                                       | 50 | 58 |
| dodatno tribuna+ozvočenje   | 55 | 63 |
| dodatno priprava zapisnikarske mize, klopi                          | 60 | 69 |

|  |    |    |
|--|----|----|
| <b>velika dvorana s semaforjem, 2+1 garderobe - ČLANI-CE</b> |    |    |
| tudi trening tekma med tednom                                | 70 | 81 |
| dodatno tribuna+ozvočenje                                    | 75 | 86 |
| dodatno priprava zapisnikarske mize, klopi                   | 80 | 92 |

|   |    |    |
|---|----|----|
| <b>dvorana za nam.ten.-sob,ned,praz</b>       | 13 | 15 |
| <b>mala dvorana v ŠD Trata - sob,ned,praz</b> | 13 | 15 |
| <b>mala dvorana - sob,ned,praz</b>            | 10 | 12 |
| <b>mini dvorana - sob,ned,praz</b>            | 9  | 10 |

| KEGLJIŠČE: steza - 60 min |     |   |
|---------------------------|-----|---|
| dopoldanski uporabniki    | 2,5 |   |
| domicilna športna društva | 4   |   |
| stalni zunanji uporabniki | 5   | 6 |

| PRIREDITVE - 60 min               |     |     |
|-----------------------------------|-----|-----|
| <b>velika dvorana</b>             |     |     |
| komercialna prireditve            | 160 | 250 |
| dobrodelna prireditve: ŠD donator | 60  | 100 |
| priprava dvorane                  | 35  | 40  |

|  |    |    |
|--|----|----|
| <b>male dvorane in drugi prostori</b>    |    |    |
| komercialna prireditve                   | 35 | 40 |
| dobrodelna prireditve, priprava prostora | 10 | 12 |

| DRUGO   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| vadbena enota Srednje šole (in Vrtec Šk.Loka) | po letni pogodbi MŠŠ z Zavodom |   |
| dodatna garderoba                             | 5                              | 6 |

|   |    |
|---|----|
| <b>klubski prostori - mesečni najem</b> |    |
| skladišče SK                            | 80 |
| klubska pisarna večja                   | 65 |
| klubska pisarna manjša                  | 25 |

#### Najem dvorane dopoldan med tednom :

V primeru, ko šole nimajo pouka, lahko dvorane uporabljajo društva in klubi po predhodnem dogovoru.

#### Najem dvorane za prireditve:

Cena za najem športne dvorane je izhodiščna in je izračunana za primer minimalne obremenitve. Cena se lahko spreminja glede na povečano obremenitev, na posebne karakteristike prireditve, zahtevnosti prireditve in druge parametre, ki bi lahko vplivali na obračun najemnine dvorane. Cena se določi individualno za vsakega najemnika posebej v pogodbi in ne sme biti nižja od izhodiščne. V ceno ni vključeno čiščenje dvorane in ostalih uporabljenih prostorov ter priprava in pospravljanje zaščite parketa. Odpadke po prireditvi organizator pospravi sam.

#### Razsvetjava ŠD Poden:

"RTV razsvetjava" je namenjena RTV prenosom. Na zahtevo uporabnika se prižge tudi za drug namen. V obeh primerih pa se dodatno obračuna kot strošek k uporabi dvorane 2 eura na uro.

#### Popusti:

Stalni uporabniki dvorane imajo v avgustu mesecu 50 % popust.

Ministrstvo za šolstvo in šport  
Občina Škofja Loka

upravnik: Zavod za šport Šk.Loka

potrjeno na Upravnem odboru  
Športne dvorane Poden, marec 2009