

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA ŠPORT

# **DIPLOMSKO DELO**

JURE ČERNEC

Ljubljana, 2015



UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA ŠPORT  
Športna vzgoja  
Športna rekreacija

**APLIKACIJA POSLOVNEGA MODELA CANVAS NA  
PRIMERU ALIVE**

DIPLOMSKO DELO

MENTOR  
izr. prof. dr. Jakob Bednarik  
RECEZENT  
izr. prof. dr. Maja Pori  
KONZULTANT  
prof. dr. Gregor Jurak

JURE ČERNEC

Ljubljana, Oktober 2015

## ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem, ki so sodelovali in sodelujejo pri nastajanju gibanja Alive.

**Ključne besede:** šport, poslovni načrt, poslovni model canvas, SWOT analiza, Porterjeva analiza petih silnic

## **APLIKACIJA POSLOVNEGA MODELA CANVAS NA PRIMERU ALIVE**

**Jure Černec**

### **IZVLEČEK**

Diplomsko delo predstavlja celosten poslovni načrt za podjetje v začetnih fazah razvoja na področju športa. S poslovnim modelom canvas, ki sta ga Osterwalder in Pigneur predstavila v letu 2010, bomo raziskali prednosti in slabosti poslovnega modela podjetja Alive.

Namen ustanovitve podjetja Alive je ponudba produktov in storitev za pomoč posameznikom pri njihovi učinkoviti izrabi prostega časa. Po skrbni analizi trga in identifikaciji potencialnih strank so se ustanovitelji odločili, da se bo poslovanje podjetja osredotočilo na tri ključne dejavnosti: Alive Training, Alive Camps in Alive Events. Program Alive Training je funkcionalna vadba z individualnim pristopom za kondicijsko pripravo ali rehabilitacijo za vsakega posameznika, ki si želi aktivnega preživljanja prostega časa. S celotno funkcionalno obravnavo, ki zajema tako trening v notranjih prostorih studia Alive kot tudi zunanje aktivnosti v sklopu programa Alive Camps (organizacija različnih športnih taborov), želi podjetje vzpostaviti svoj položaj na trgu z raznovrstno ponudbo. Celotna ponudba se zaokroži z dejavnostjo Alive Events (organizacija športnega sejma), kjer bodo imeli različni ponudniki športno rekreativnih produktov in storitev priložnost povezovanja in predstavitve končnim uporabnikom.

Za večjo verodostojnost poslovnega modela je z analizo petih silnic po Michaelu Porterju izdelana poglobljena razprava poslovnega modela canvas. Dodana je podrobna SWOT analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki vključuje različne vidike, s katerimi lahko podjetje Alive postane uspešno. V diplomsko nalogo je vključena tudi petletna finančna napoved, s katero je bil analiziran finančni potencial predlaganega poslovanja. V sklepnem delu naloge so predstavljene možnosti in omejitve za nadaljnje raziskave, ki se nanašajo na poslovni model canvas ter zaključki, ki izhajajo iz poslovnega načrta podjetja Alive.

**Key words:** Sports, business plan, business model canvas, SWOT analysis, Porter five forces

## **APPLICATION OF BUSINESS MODEL CANVAS IN THE CASE OF ALIVE**

**Jure Černec**

### **SUMMARY**

The thesis entitled, 'Application of the business model canvas in the case of Alive' presents a holistic and elaborate business plan for an upcoming sport organization. Furthermore, with the use of the business model canvas introduced by Osterwalder and Pigneur in 2010, the thesis explores the future possibilities and drawbacks of the business model of Alive.

The inspiration behind Alive is to help individuals effectively utilize their spare time. After careful analysis of the market and researching demand from potential clients it is proposed that Alive will primarily focus on three of its core strengths, Alive Training, Alive Camps and Alive Events. While Alive Training will operate round the year, Alive Camps is a seasonal endeavor and Alive Events is based on specific conditions such as demand, reputation management and trends in the sports spectrum.

Moreover to establish credibility of the business plan, Michael Porter's five forces are discussed in depth with an elaborate discussion of the business model canvas. In addition this paper presents a detailed SWOT analysis entailing the various engagements that Alive must undertake for a successful venture. The thesis further provides a five year financial forecast to numerically prove the potential of the business proposed. Finally, a comprehensive research limitation and potential for further research is elaborated upon with a clear conclusion establishing the efficacy of the business model canvas in the case of Alive.

# Kazalo

1	UVOD .....	7
1.1	Namen .....	8
1.2	Cilj .....	9
1.3	Struktura .....	9
2	METODE DELA .....	10
3	OD POSLOVNE IDEJE DO PODJETJA .....	10
3.1	Poslovni modeli .....	11
3.2	Dizajnersko razmišljanje (Design thinking) .....	12
3.3	Podjetje Alive .....	13
3.3.1	Alive Training .....	15
3.3.2	Alive Camp .....	18
3.3.3	Alive Events .....	20
4	ANALIZA TRGA .....	21
4.1	Porterjeva analiza petih silnic .....	21
4.1.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	23
4.1.2	Pogajalska moč dobaviteljev .....	24
4.1.3	Pogajalska moč kupcev .....	24
4.1.4	Pojav substitutov .....	25
4.1.5	Konkurenčni boj .....	26
4.2	SWOT analiza .....	28
5	POSLOVNI MODEL CANVAS .....	30
5.1	Uporabniški segment .....	33
5.2	Vrednost za kupca .....	35
5.3	Prodajni kanali .....	37
5.4	Odnos s kupci .....	39
5.5	Vir prihodkov .....	41
5.6	Ključna sredstva .....	43
5.7	Ključne dejavnosti .....	44
5.8	Ključni partnerji .....	46
5.9	Stroškovna konstrukcija .....	47
5.9.1	Stroški ob začetku poslovanja .....	48
5.9.2	Izkaz uspeha .....	48
5.10	Omejitve poslovnega modela canvas .....	49

6	SKLEP.....	51
7	VIRI.....	54
8	PRILOGE.....	57
8.1	Začetni stroški poslovanja.....	57
8.2	Izkaz uspeha.....	57

## Kazalo slik

Slika 1:	Vizija in poslanstvo podjetja Alive.....	15
Slika 2:	Model petih silnic po Porterju.....	23
Slika 3:	SWOT analiza podjetja Alive.....	29
Slika 4:	Matrika poslovnega modela.....	32
Slika 5:	Poslovni model canvas podjetja Alive.....	50

## Kazalo tabel

Tabela 1:	Uporabniški segment podjetja Alive.....	34
Tabela 2:	Pregled deležev športno dejavnih glede na pogostost dejavnosti.....	35
Tabela 3:	Primerjava deleža športno dejavnih med letoma 1973 in 2008.....	35
Tabela 4:	Tipi distribucijskih kanalov.....	38
Tabela 5:	Pričakovan prihodek Alive Camps 2015-2018.....	42
Tabela 6:	Pričakovan prihodek Alive Events 2015-2018.....	43
Tabela 7:	Pričakovan prihodek Alive Training 2015-2018.....	43



# 1 UVOD

Opažam, da je gibanje zaradi tehnoloških in socialnih sprememb v vsakdanjem življenju vse manj prisotno. Ljudje svoj prosti čas preživljajo pred televizorji, računalniki, mobilnimi telefoni in podobno. S tehnološkim napredkom se je čas dela vidno skrajšal, kar posledično pomeni, da imajo ljudje več prostega časa. To vodi ljudi do iskanja alternativnih načinov preživljanja prostega časa, pri katerih prevladujejo športno-rekreacijske aktivnosti. Pomembnost aktivnega preživljanja prostega časa, je dvignilo predvsem zavedanje in izobraževanje o zdravem načinu življenja ter spremenjen življenjski slog posameznikov. S tem se je povečala potreba po ponudnikih športno-rekreativnih storitev. V tržnem gospodarstvu razvitega sveta sta postala šport in rekreacija ena izmed vodilnih panog, saj sta pomembna gradnika prostega časa.

Šport in rekreacija predstavljata pomemben del gospodarstva, saj na eni strani povečujeta delovna mesta, in na drugi strani izboljšujeta kakovost življenja ljudi z bogato ponudbo storitev na področju regeneracije uma in telesa v napornem in hitrem življenjskem slogu.

Potrebe in želje po unikatni, individualni ponudbi so v porastu. Izhajajoč iz tega moramo kot ponudniki športnih aktivnosti stremeti k primerno oblikovanim, zahtevnim in individualnim storitvam, s katerimi se lahko posameznik identificira. Izdelki in storitve morajo biti uporabniku pisane na kožo in nuditi izjemno uporabniško izkušnjo. Dandanes ljudje veliko potujejo, preizkušajo in spoznavajo nove kulture. Naveličani so enoličnosti in klasične športno rekreacijske ponudbe, ki je velikokrat brez lastne identitete. Civilizacija in vsakdanji ritem ljudi silita, da se odločajo in iščejo kakovostno ponudbo, ki je povezana s prostim časom in poslom.

Pri oblikovanju športno rekreativnih storitev, je za izboljšano uporabniško izkušnjo potrebno s konstantnim inoviranjem te nove dimenzije življenjskega sloga vključevati v oblikovanje programov. S tem se zajame tudi ostale nišne uporabniške segmente ali subkulture. Programi morajo biti oblikovani tako, da se za vsakogar nekaj najde.

Ta diplomska naloga bo zajela razvoj športno-rekreacijskih storitev in programov, ter možnosti uspeha za ustanovitev podjetja na tem področju. Osnovne teorije za razvoj in predstavitev podjetja na področju športa bodo poslovni model canvas, Porterjeva analiza petih silnic in SWOT analiza, s katerimi bomo dobili odgovor na vprašanje ali je podjetje sposobno

ustvariti produkt, ki je tržno zanimiv in bi z njim bilo zmožno ustvarjati dobiček. Praktični del bo slonel na podjetju Alive, katerega dejavnosti se bodo izvajale na območju Slovenije in v državah Evropske unije.

## 1.1 Namen

Namen diplomske naloge je predstaviti podjetniške možnosti za razvoj športnega društva Alive. Že obstoječe društvo Alive se bo preoblikovalo v podjetje, ki bo poslovalo v storitvenem sektorju. Osnovna dejavnost podjetja bo športno storitvena dejavnost, v katero bo vključena organizacija, izvedba in prodaja produktov in storitev na področju športne rekreacije. Dejavnosti bodo zajemale telesno pripravo športnikov in rekreativcev s programom Alive Training, organizacijo športnih dogodkov in kampov skozi celo leto. Del dejavnosti bo posvečen razvoju blagovne znamke Alive, s čimer lahko podjetje prodre na mednarodni trg ter si pridobi prepoznavnost. S pomočjo poslovnega modela canvas, ki bo osrednja tema te naloge, bomo opredelili možnosti za uspešen razvoj podjetja Alive.

V času študija na Fakulteti za šport se veliko posameznikov sooča s vprašanjem kje iskati zaposlitev. Uspešnost zaposlitve pa je velik merilni odvisna od posameznikove inovativnosti. Gospodarska kriza ter omejeno zaposlovanje na šolah imata velik vpliv tudi na področju športa in rekreacije. To stanje nas je spodbudilo k temu, da si svojo zaposlitev ustvarimo sami. Tako se je porodila ideja o ustanovitvi lastnega podjetja na področju športa. Za ustanovitev in uspešno delovanje le-tega moramo upoštevati več dejavnikov kot so ustanovitvene dejavnosti, opredelitev ideje, priprava poslovnega modela in poslovnega načrta.

Kot rečeno je namen te diplomske naloge pregled poslovnih možnosti podjetja Alive na področju športa in rekreacije s pomočjo poslovnega modela canvas. Osterwalder in Pigneur (2010) trdita, da je začetna točka vsake dobre diskusije, sestanka ali delavnice na primeru inovativnih poslovnih modelov, vedenje kaj takšen model sploh je. Potrebujemo koncept modela, ki je razumljiv vsakomur ter s tem olajšuje diskusijo in sestavo. Izziv koncepta je, da mora biti enostaven, relevanten in s tem razumljiv. Kljub tem zahtevam pa mora imeti vključeno kompleksnost delovanja podjetja. Poslovni model opisuje razloge kako podjetja ustvarjajo, podajajo in zajemajo vrednost (Osterwalder in Pigneur, 2010). Bralec bo skozi nalogo razumel delovanje podjetja Alive ter možnost za razvoj poslovanja.

## **1.2 Cilj**

Z diplomsko nalogo želimo pregledati dejstva za ustanovitev podjetja, oziroma preoblikovanje poslovanja društva v podjetniško obliko. Izhajamo iz dejstva, da je potreba po kakovostnih storitvah v športno rekreativnih vodah zadostna za uspešno poslovanje novoustanovljenega podjetja.

Cilji diplomske naloge so sledeči:

- Izvedba tržne analize s pomočjo Porterjevega modela petih silnic;
- pregled prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti razvoja podjetja s pomočjo SWOT analize;
- priprava poslovnega modela canvas.

## **1.3 Struktura**

Diplomska naloga obsega 8 poglavij s podpoglavji in zajema uvodno predstavitev ideje in namen pisanja diplomske naloge, metodologijo, teoretični pregled najpomembnejših pojmov ter aplikacijo teorije na praktičnem primeru podjetja Alive.

Prvo poglavje govori o športno rekreativnih dejavnostih in možnostih podjetniškega razvoja društva. V drugem poglavju so predstavljene metode dela. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi poti razvoja podjetja od poslovne ideje do realizacije. Poglavje vključuje opis različnih poslovnih modelov ter se zaključi s predstavitvijo ključnih storitev podjetja Alive. Analiza trga, ki je bila izvedena s Porterjevo analizo petih silnic in SWOT analizo je opisana v četrtem poglavju. Jedro diplomske naloge predstavlja peto poglavje, v katerem je predstavljenih devet gradnikov, ki opisujejo poslovni model canvas. Gradniki so v petem poglavju prikazani na primeru poslovanja podjetja Alive. V sklepnem delu so zajete ugotovitve raziskave in njene omejitve, ki so se pojavile ob podrobnejšem pregledu literature. Diplomsko delo se zaključi z navedeno literaturo in prilogami.

## **2 METODE DELA**

Pri diplomski nalogi bomo v teoretičnem delu uporabili opisno oziroma deskriptivno metodo študije sekundarnih virov domače in tuje strokovne literature. Drugi del naloge pa bo zajemal deskriptivno študijo primera – podjetje Alive. Sagadin (2004) navaja, da lahko deskriptivno študijo primera štejemo med oblike deskriptivnih metod empiričnega raziskovanja.

Poslovni načrt temelji na modelu canvas, avtorjev Osterwalder in Pigneur, in sicer na podlagi devetih gradnikov poslovanja, z dodanimi natančnimi spremembami in dodatki prvotnemu vzorcu (Osterwalder in Pigneur, 2010). Analiza trga bo temeljila na Porterjevem modelu petih silnic in SWOT analizi. Velik del praktičnih informacij je kvalitativne narave, ki so bile zbrane na podlagi izkušenj ustanoviteljev društva Alive.

Avtor si je pri določanju poslovnih možnosti podjetja Alive pomagal s poslovnim modelom canvas, ki je nastal v sklopu gibanja Business Model Generation. To je eno izmed orodij, ki podjetnikom pomaga v omenjenem procesu. Business Model Generation metodologija ni namenjena zgolj novoustanovljenim podjetjem, temveč tudi obstoječim podjetjem, ki želijo z omenjeno metodologijo sistematično inovirati in iskati nove poslovne priložnosti (Pleško, 2012).

## **3 OD POSLOVNE IDEJE DO PODJETJA**

Osrednja tema te naloge je predstavitev možnosti poslovnega razvoja podjetja na področju športa in rekreacije. V ta namen se bo ustanovilo podjetje Alive, katerega začetna struktura bo »startup« podjetje. »Startup« podjetništvo je definirano kot združitev skupine ljudi v obliko podjetja, katerega bistvo je ustvariti nov produkt ali storitev v izjemno negotovih okoliščinah (Ries, 2011).

Glavni namen startup podjetja je izgradnja posla, ki je vzdržen na dolg rok. Z drugimi besedami je glavni namen podjetja ustvarjanje profita. Drug pomemben vidik »startup« podjetij je, da je pri razvoju produktov nujno upoštevati ciljno publiko (stranke) in razvijati izdelke ter storitve glede na potrebe trga. Tudi če imamo res dober izdelek, vendar zanj nimamo izdelanega profila kupcev, nam to nič ne pomaga. Z izdelavo produkta, ki ga nihče noče, smo naredili veliko izgubo v delovnih urah in sredstvih (Ries, 2011).

Avtor te naloge je mnenja, da je pri izbiri poslovnega modela potreben podroben pregled le-teh in prilagoditev na potrebe posamezne panoge. S pomočjo uspešnih in preverjenih modelov se lažje ustvari podjetje, ki bo imelo dolgoročen načrt delovanja in donosnost. Pomen in razvoj poslovnih modelov je podrobneje opisan v sledečem poglavju.

### **3.1 Poslovni modeli**

Osnova za vsako uspešno podjetje in posledično za delujoč poslovni model, je dobra poslovna ideja. Večje možnosti za uspeh in prodor na trg si zagotovimo s tem, da smo z izbrano poslovno idejo prvi. Sposobnost posameznikov, da v idejah prepoznajo potencialne podjetniške priložnosti, je ključnega pomena za uspešno premostitev meje med idejo in priložnostjo (Timmons, 1999). Pri prepoznavanju, osmišljanju in razvijanju idej, si lahko podjetniki pomagajo z uporabo različnih virov informacij, kot so na primer univerze, sejmi in razstave, srečanja in seminarji raznih združenj v industriji, kupci, distributerji in trgovci na debelo, konkurenti, strokovnjaki in mreže poznanstev (Timmons, 1999).

V začetni stopnji razvoja »startup« podjetja, kot jo opisujeta Steve Blank in Bob Dorf (2012), je poudarek na iskanju ponovljivega in skalabilnega poslovnega modela. To pomeni načrta, ki ga je možno stopnjevati in s tem povečevati donos. Za ta namen se podjetja poslužujejo orodij, s katerimi lažje dosegajo hitro, učinkovito in nazorno preverjanje in spreminjanje ključnih predpostavk v procesu »customer discovery«. To je proces, v katerem se prevede ustanoviteljevo vizijo za podjetje v hipoteze za vsako komponento poslovnega modela ter se ustvari vrsto eksperimentov, s katerimi se te hipoteze preveri (Blank in Dorf, 2012). Podjetniki velikokrat naredijo napako s tem, ko zamenjajo poslovni načrt za kuharsko knjigo, po kateri se načrt izvede, dejansko pa je le zbirka nedokazanih predpostavk (Blank in Dorf, 2012).

Izraz poslovni model se v praksi uporablja za širok spekter formalnih in neformalnih opisov, ki predstavljajo jedro pogleda na posel. Ti zajemajo poslovni proces, ciljni uporabniki, ponudbe, strategije, infrastruktura, organizacijska shema, poslovni odnos, operacijski procesi in usmeritve. Literatura nam daje zelo različne razlage in opredelitve pojma poslovnega modela. Sistematičen pregled in analiza odgovorov raziskav, proži podjetniku možnost opredelitve poslovnega modela, kot na primer 'oblikovanje organizacijskih struktur s katerimi se uveljavi poslovno priložnost' (George in Bock, 2011). Zasnova poslovnih modelov je po mnenju George in Bock (2011), rezultat ustvarjanja novih organizacijskih struktur ali

spreminjanje obstoječih struktur, z namenom ustvarjanja novih priložnosti. George in Bock (2012) nadaljnje trdita, da slednja oblikovna logika zajema uporabo skladnosti v opisih poslovnih modelov, kot mehanizme, s katerimi podjetniki ustvarjajo uspešna in rastoča podjetja. Za raziskavo pomena poslovnih modelov sta George in Bock (2012) uporabila študije primera IBM-ove raziskave o poslovnih modelih v velikih podjetjih, da bi lažje opisala kako izvršni direktorji in podjetniki ustvarjajo poslovne zgodbe skladno s ciljem iskanja vedno novih poslovnih priložnosti.

Skozi leta so poslovni modeli prešli več stopenj razvoja. Na primer poslovni model »vabe in kavljaja« ali »model vezanih izdelkov«, ki je bil uveden v začetku 20. Stoletja (Bussines model, 2014). To vključuje ponudbo osnovnega izdelka po zelo nizki ceni, kar pogosto pomeni izgubo »vabe«, ki pa ji sledi zaračunavanje za ponavljajoče se izdelke, kot je polnjenje povezanih proizvodov ali storitev →»kavelj«. Primeri vključujejo: britev (vabe) in rezila (kavelj); mobiteli (vabe) in pogovorni čas (kavelj); tiskalnike (vabe) in kartuše s črnilom za ponovno polnjenje (kavelj) (Bussines model, 2014). Primer tega modela je Adobe, razvijalec programske opreme, ki omogoča bralnik dokumentov brezplačno, vendar pa za uporabo programa za pisanje, zaračuna (Bussines model, 2014).

Hummel, Slowinski, Matthews in Gilmont (2010) so ugotovili, da so poslovni modeli pomembni pri iskanju poslovnih partnerjev, saj se morajo le ti za uspešno poslovanje dopolnjevati. Ugotovljeno je bilo, da je pri potencialnih partnerjih pomembna analiza njihove dodane vrednosti in skupni jezik pri videnju in delovanju poslovnega modela.

V tej diplomski nalogi se je avtor poslužil poslovnega modela Canvas, ki je v preteklih letih postal znan kot nov in inovativni poslovni model. Poslovni model Canvas s praktičnimi primeri na podjetju Alive bo podrobneje opisan v 5. poglavju.

### **3.2 Dizajnersko razmišljanje (Design thinking)**

Pri navajanju inovativnih poslovnih modelov in dizajnerskega razmišljanja ne smemo prezreti D.School pristopa, ki izhaja iz univerze Stanford. S svojim pristopom se oddaljujejo od tradicionalnega pisanja poslovnih načrtov, saj so pri svojih študentih opazili vzorec ponavljanja prejšnjih generacij. Tako so jih poskusili postaviti pred dejstvo, da morajo v timu sami razviti poslovno idejo, vse do delujočega prototipa. Profesorji so v tem segmentu delovali kot vmesni člen pri kontaktih z podjetji (Vahčič in Prodan, 2008).

Z besedno zvezo 'design thinking' označujemo pristop k razvoju inovativnih in konkurenčnih izdelkov in storitev. Značilnost tega je interdisciplinarno povezovanje znanja za reševanje realnih človeških težav (Nagy, 2007). Pri tako imenovanem dizajnerskem razmišljanju se v ospredje postavlja raziskovanje dejanske potrebe trga, ki se ga dojema izključno skozi oči potrošnika. Na podlagi teh ugotovitev se ustvarja rešitve, ki jih potrošnik resnično potrebuje. Po mnenju Nagy (2007) je takšno razmišljanje katalizator med podjetji, tehnologijo in potrošniki.

Osnovni namen ustanavljanja podjetij je najti rešitev za določen problem. Pri reševanju kakršnegakoli človeškega problema pa moramo upoštevati tri postavke (Nagy, 2007):

- tehnična izvedljivost (technical feasibility)
- uporabnost in zaželenost (usability, desirability)
- ekonomska upravičenost (economic viability)

V primeru zadovoljitve vseh treh predpostavk lahko računamo na to, da bo naša poslovna ideja imela možnost za uspeh. Zaključimo lahko, da je pri reševanju problema nujna interdisciplinarnost, pri kateri mora vsak član tima prispevat svoje znanje (Vahčič in Prodan, 2008).

### **3.3 Podjetje Alive**

Podjetje Alive d.o.o. bo novoustanovljeno podjetje z vsebinsko nadgradnjo društva Alive, ki bo pričelo delovati v letu 2015. Društvo Alive se je ustanovilo pred 3 leti, ko je postala želja po ustanovitvi skupne poti dovolj zrela, da se je to lahko uresničilo. Lastniki novoustanovljenega podjetja bodo z investicijo v ustanovitev podjetja poslovanje usmerili na športno storitveno dejavnost. Dejavnosti bodo zajemale telesno pripravo športnikov in rekreativcev s programom Alive Training, organizacijo športnih dogodkov (Alive Events) in športnih kampov v poletni sezoni (Alive Camps). Del dejavnosti bo posvečen razvoju blagovne znamke Alive, s katero želijo prodreti na mednarodni trg.

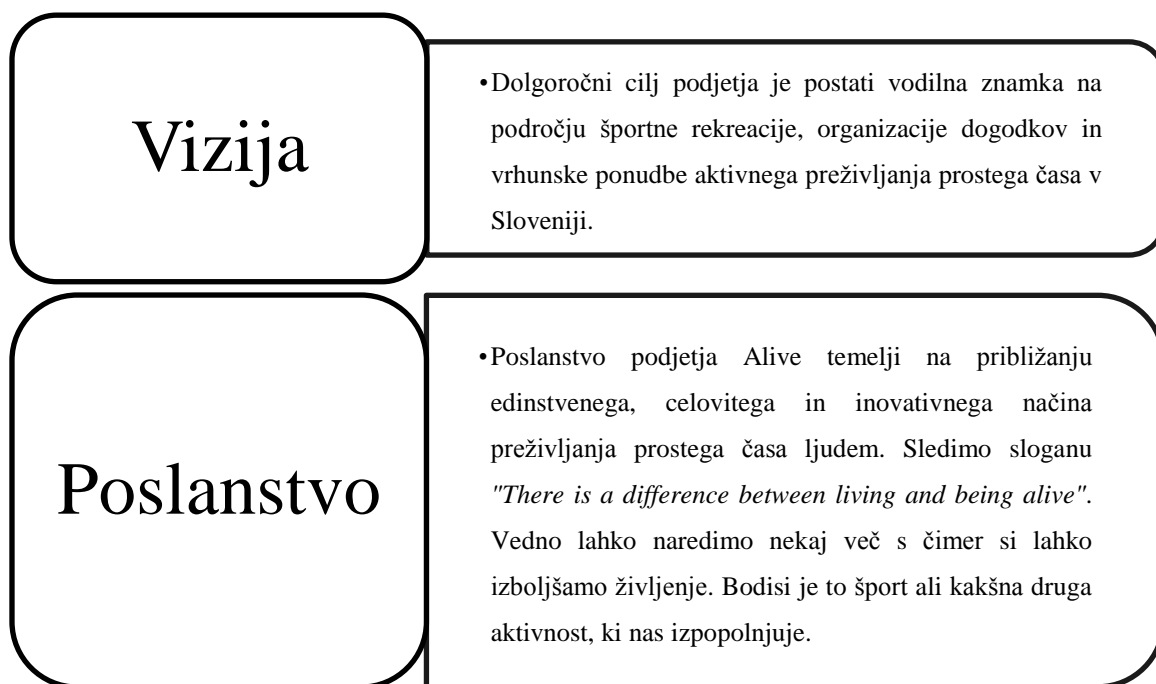
Deleži in lastniške pravice podjetja Alive bodo razdeljene med 3 deležnike, ki so bili v predhodni obliki poslovanja udeleženi že pri ustanovitvi skupnega društva. V treh letih od nastanka društva, se je pokazala potreba za prehod poslovanja na podjetniško obliko. Vsi ustanovni člani izhajajo iz področja športa. Svoje športno znanje so poglobili s študijem na

Fakulteti za šport. Raznolikost znanja so pridobili z različnimi usmeritvami na fakulteti, kjer so se specializirali na področju kondicije, športne rekreacije, ter športa in medijev. Pred samo ustanovitvijo društva so delovali na svojih športnih področjih, kjer so pridobivali izkušnje pri izvajanju športnih vadb v društvih in fitnes centrih, medijskem poročanju, organizaciji športnih dogodkov. Ob delu za različne delodajalce jih je vedno navdajala želja po ustanovitvi svojega podjetja in priložnosti ustvarjanja novih športnih vsebin. Poleg formalne izobrazbe so znanje na področju športa in rekreacije pridobivali tudi preko različnih izobraževanj ter pridobivanju strokovnih nazivov. Praktično delo so preizkušali v raznih športnih organizacijah in šolah ter so se aktivno udeleževali na tekmovanjih v določenih športnih panogah. Podjetje bo začelo svoje delovanje na področju Ljubljane, kjer je imelo sedež že društvo.

Alive d.o.o bo družba za storitve in trgovino, ki se bo ukvarjala z razvojem vrhunske ponudbe na področju športa in rekreacije. Na osnovi lastnih in tujih spoznanj bodo v podjetju Alive razvijali novo športno in rekreacijsko ponudbo, ki bo v liniji s sodobnimi trendi. S stalnim izobraževanjem in udeležbo na pomembnih strokovnih dogodkih, bo podjetje utrjevalo svoj položaj med pomembnimi akterji na področju športa in rekreacije ter delilo svoje lastno znanje in izkušnje z ostalimi.

Eno izmed osnovnih orodij za razvijanje strategij poslovanja in uresničevanja ciljev podjetja, je opredelitev poslanstva in vizije, s katerim lastniki podjetja lažje razumejo poslovanje. V njih lahko najdemo dinamično jedro delovanja in razvoja podjetja. Razumevanje odnosa med poslanstvom in vizijo lahko prispevajo h poslovnim dosežkom, saj le to postane temelj za določanje učinkovitih prihodnjih usmeritev in strategij (Musek Lešnik, 2008). Dobra opredelitev poslanstva daje tudi zaposlenim v organizaciji občutek skupnega cilja in jih motivira. Vizija in poslanstvo podjetja Alive sta predstavljeni v Sliki 1.





Slika 1. Vizija in poslanstvo podjetja Alive

Podjetje Alive d.o.o. bo specializirano za organizacijo storitvenih dejavnosti na področju športa in rekreacije. Del dejavnosti bo posvečen razvoju blagovne znamke Alive, s katero želimo prodreti na mednarodni trg. Glavni gradniki ponudbe so: Alive Camp- Karpathos, Alive Events- outdoor sejem in Alive Training. V nadaljevanju bomo na kratko predstavili vsak posamezni segment. Storitve in izdelki, ki jih bo podjetje ponujalo bodo sestavljeni iz športno-rekreativnih programov, ki bodo prepleteni z vrhunskim proizvodi iz športnega področja. Tako bo ustvarjena zaključena in celostna ponudba.

### 3.3.1 Alive Training

Alive Training je funkcionalna vadba z individualnim pristopom za vsakega posameznika, ki si želi aktivno preživljanje prostega časa, kondicijsko pripravo ali trening za rehabilitacijo. S celostno funkcionalno obravnavo, ki zajema tako trening v notranjih prostorih studia Alive, kot tudi zunanje aktivnosti (organizacija različnih športnih kampov), želimo ponuditi in narediti veliko razliko pri delu z vadečimi. Vsak vadeči si želi učinkovitega treninga in strokovne podpore, žal pa je na trgu bistveno preveč instantnih množičnih vadbenih rešitev. Ugotavljamo, da si vadeči rekreativni športniki s treningom v masovnih vadbenih objektih mnogokrat naredijo več škode kot koristi, saj pogosto ne izvajajo pravih vaj na pravi način ali

pa vadbenih ciljev ne dosežajo v tolikšni meri in v takšnem času, kot so si jih zastavili. S tem namenom se bo ustanovil edinstveni vadbeni koncept – Alive Training

Razlogi, zakaj se ukvarjati s telesno vadbo, se med posamezniki zelo razlikujejo. Tudi cilji so različni, zato je v programu Alive Training izdelan način vadb, s katerimi lahko vadeči v kratkem času dosežejo želene cilje. Možnosti prilagajanja vadb so velike, zato je velik poudarek na individualizaciji posameznih vadbenih enot. Vadbeni studio je zasnovan kot prostor, kjer je možna vadba za omejeno število vadečih. Omejitev je postavljena na 8 vadečih in 2 trenerja. S tem načinom je prostor najbolje izkoriščen, in ne prihaja do čakalnih vrst pri posameznih napravah. Program bo v obratovanju čez celo leto, z izjemo enega meseca poleti, ko bo studio zaprt. Alive vadbeni studio se bo nahajal v bližini nakupovalnega središča BTC v Ljubljani, v neposredni bližini centra mesta. V sklopu Alive Training se bodo izvajali sledeči programi:

Funkcionalni trening v skupini (2 trenerja, 6 do 8 vadečih):

- Strokovno voden trening.
- Zahtevnost in intenzivnost sta individualno prilagojeni.
- Elementi vzdržljivosti, moči, koordinacije, gibljivosti in ravnotežja.
- Svetovanje o prehrani.

V sklopu funkcionalnega treninga v skupini pride do izraza izvajanje vadbe pod nadzorom osebnega trenerja. Vadba v skupini pa pripomore k dodatni motivaciji. Takšna velikost skupine še vedno omogoča dovolj individualne obravnave. Tip vadbe je individualni trening v skupini ali funkcionalni trening v skupini (2 trenerja, do največ 8 vadečih).

Funkcionalna post rehabilitacija:

- Vadba propriocepcije (funkcionalne sklepne stabilizacije).
- Vadba za obnovo mišične moči in mišične mase.
- Vadba za povečanje medmišične in znotraj mišične koordinacije mišic stabilizatorjev trupa.
- Vadba za povečanje medmišične in znotraj mišične koordinacije mišic sklepnih stabilizatorjev.

Funkcionalna post rehabilitacijska vadba je namenjena tako tekmovalnim športnikom, rekreativcem kot tudi telesno manj aktivnim ljudem. Izvaja se za obnovo med poškodbo prizadetih funkcij in trening za ponovno vračanje v intenzivno športno aktivnost. V tem primeru se trening izvaja ena na ena (1 trener, 1 vadeči).

Individualni trening:

- Večja zasebnost.
- Konkreten cilj.
- Sprememba starih navad.
- Proces post rehabilitacije.
- Prilagajanje urnika treninga.

Individualni treningi nudijo osebi večji nadzor nad izvedbami posameznih treningov. Vsak vadeči ima svoj individualni program, ki je prilagojen posameznikovim potrebam, željam in ciljem. Celotno izvedbo programa vodi osebni trener. V sklopu vadbe se izvaja tudi spremljanje in vodenje prehranjevalnih navad. Trening se izvaja ena na ena (1 trener, 1 vadeči).

Surf in kite trening:

- Strokovnost.
- Sistematično delo.
- Konkreten cilj.
- Izboljšanje elementov moči, vzdržljivosti v moči, ravnotežju, koordinaciji in gibljivosti.

Surf in kite vadba vključuje elemente primerne za specialno kondicijsko pripravo windsurfarjev, surfarjev in kitarjev, kot tudi wake boardarjev in snow boardarjev. Vadba je primerna za profesionalne, kot tudi za rekreativne športnike. Trening se izvaja v manjši skupini (1 trener, do 4 vadeči).

Vadba za seniorje:

- Pridobivanje in ohranjanje mišične moči in mišične mase.
- Izboljšanje vitalnosti.

- Izboljšanje prožnosti mišic in sklepov.
- Izboljšanje delovanja imunskega sistema in odpornosti.
- Izboljšanje ravnotežja in koordinacije.
- Povečanje kostne mase in s tem manjše tveganje zlomov kosti.
- Povečanje vzdržljivosti.
- Pozitivni vpliv na kardiovaskularni sistem.

S staranjem posameznik izgublja mišično moč in mišično maso. Od 20. do 70. leta se izgubi 5 kilogramov mišic. Poleg tega hrbtenica postaja trda, sklepi pa vse manj gibljivi (Turk, (2005). S pomočjo redne telesne dejavnosti se lahko tudi v zrelejših letih ohranijo ali izboljšajo telesne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne pri vsakodnevnih opravilih in aktivnostih. Telesna dejavnost vpliva na posameznikovo počutje, na dobro zdravje in na splošno zadovoljstvo z življenjem. Z redno telesno vadbo se izboljšuje delovanje imunskega sistema.

### **3.3.2 Alive Camp**

Alive Camp je večdnevni športni tabor organiziran enkrat na leto. Cilj je imeti vsaj 4 tabore letno po petih letih poslovanja. Športni tabor združuje učenje in spoznavanje različnih športov. V sklopu programa Alive Camp se bo izvedel športni tabor v Grčiji, z osrednjim tečajem jadrnanja na deski (windsurfing) ter s spoznavanjem osnov potapljanja na dah, osnov deskanja na valovih in osnov športnega plezanja. Vsaka posamezna aktivnost bo doprinesla svoje specifične elemente in s tem nadgradila celotno izkušnjo. Alive Camp predstavlja multišportno avanturo, v katero so združene različne športne aktivnosti. Celota športne ponudbe je v izbrani destinaciji začinjena še z izleti po lokalnih znamenitostih in obiski ponudnikov lokalnih kulinaričnih specialitet.

Lokacija tabora jadrnanja na deski bo otok Karpathos, ki je drugi največji otok v Dodekanskem otočju v Grčiji. Otok se nahaja med Rodosom in Kreto v jugovzhodnem delu Egejskega morja. V mesecih od sredine maja do sredine septembra na zahodnem delu otoka prevladuje močan, suh severni veter z imenom Meltemi, ki je več kot ugoden za našo dejavnost jadrnanja na deski. Meltemi je veter, ki je značilen za celotno področje Egejskega morja in je posledica globoke depresije s središčem v kontinentalni jugozahodni Aziji in piha iz smeri, ki je lahko kjerkoli med severovzhodom in severozahodom, odvisno od lokalne topografije. Po vetrovnih statistikah iz zbranih podatkov je verjetnost za ugodne vremenske razmere skoraj 100

odstotna. Kar pomeni, da lahko računamo na to, da bo izvajanje iz vremenskega vidika nemoteno (Etesian, 2015). Z izbiro otoka z ugodnimi vetrovnimi razmerami se lahko lažje posvetimo izvajanju kvalitetnega tečaja.

Alive Camp bo zasnovan kot all inclusive paket, v katerega bo vključen letalski prevoz, prevozi po otoku, namestitve, najem opreme in izbran tečaj. S tem bomo skušali potencialnim strankam čim bolj olajšati stresne situacije, s katerimi se srečujejo pri potovanjih v lastni režiji. Dodatno ponudbo bodo predstavljali izleti po otoku in turističnih znamenitostih.

Paketi se bodo razlikovali po trajanju športnih aktivnosti in po izbiri izletov po otoku. Tečaji windsurfinga bodo na voljo v treh stopnjah: začetni, nadaljevalni in napredni. Sestavljeni bodo iz teoretičnega dela in praktičnega dela na vodi. Vse skupaj bo povezovala video analiza, s katero dosežemo bolj natančen pregled napačnega izvajanja jadrnanja na deski. Druge aktivnosti se bodo izvajale v skladu s predznanjem udeležencev. Pomemben del programa je celosten paket v katerega so vključene tudi aktivnosti izven urnika. V to spadajo na primer: skupni obroki, tematske zabave, druženje celotne skupine. S tem dosežemo večjo povezanost in krepimo vezi med ekipo.

Druga oblika programa, ki se bo ponujala, je izvedba tečaja windsurfinga. V tem primeru si mora udeleženec sam urediti bivanje, prevoz, proste aktivnosti, Alive Camps pa tečaj samo izvede.

V ceno tabora jadrnanja na deski je vključena:

- Letalska karta.
- Nastanitev v studijih (7 ali 14 nočitev), 2 ali 3- posteljni studio.
- Tečaj windsurfinga (začetni, nadaljevalni, napredni ali freestyle tečaj).
- Foto in video dokumentacija vseh dogodkov.
- Video analiza.
- Program Okus valov (osnove deskanja na valovih), program Neptun (osnove potapljanja na dah), program Okus stene (športno plezanje)
- Najem opreme je vključen v ceno v času tečaja.

V prvem letu delovanja se bo tabor izvajal v tri tedenskem terminu, v katerem bodo organizirane izvedbe na tedenski bazi. Udeleženci tabora bodo imeli možnost izbire med 1 ali

2-tedenskim paketom. Termin bo sovpadal s časom neizvajanja programa Alive Training v drugi polovici julija in prvi polovici meseca avgusta.

### **3.3.3 Alive Events**

Alive Events je dejavnost podjetja Alive, ki se osredotoča na načrtovanje, organizacijo in izvedbo dogodkov povezanih s športom. V sklopu Alive Events se bo začelo z organizacijo 'outdoor' sejma, ki je vsebinska nadgradnja windsurfing sejma in bo zajemala večino športov, ki se odvijajo na prostem (wind, kite, surf, skate, bike..). V preteklosti je bil sejem organiziran s strani ljubljanskega windsurfing kluba. Z leti je organizacija sejma upešala in s tem se je pokazal manevrski prostor za novega ponudnika tovrstnega sejma. Eden izmed naših ustanovnih članov je bil v organizacijskem odboru tega sejma, in si pridobil veliko izkušenj s tega področja. Prednost organizacije takšnega dogodka je, da bi bil edini tovrstni dogodek na območju Slovenije.

Na outdoor sejmu se bodo imeli priložnost predstaviti različni ponudniki nove in rabljene opreme iz omenjenih športnih področij. Med ponudniki bodo trgovine s specializirano športno opremo, športna društva, športne organizacije in zasebni ponudniki. Dogajanje bo popestrjeno s tematskimi delavnicami, predavanji strokovnjakov iz interesnih področij, komisijsko prodajo in glasbeno spremljavo. Na samem sejmu bo vsak razstavljaec dobil svoj prostor, ki bo vnaprej dogovorjen. Razstavljalci bodo imeli tudi možnost organizacije tematske delavnice, ki bo potekala na osrednjem prostoru. S tem bodo imeli dodatno možnost lastne promocije.

Namen izvedbe tega dogodka je promocija ponudnikov aktivnega preživljanja prostega časa, pregled in predstavitev ponudbe različnih športnih panog ter priložnost za podjetja/organizacije za mreženje s potencialnimi poslovnimi partnerji. Splošni cilj dogodka je privabiti čim večje število ljudi, ki so dejavni v outdoor športih. Z izvedbo tega dogodka v okviru Alive Events, pa si podjetje Alive želi pridobiti možnost promocije ostalih storitev, ki jih nudi ter s tem tudi širitev obsega potencialnih uporabnikov. Prav tako je tak dogodek prostor, kjer si lahko podjetje pridobi nova partnerstva, s pomočjo katerih se izboljšuje kakovost izvedbe poslovnih dejavnosti.

Načrtovanje, organizacija, izvedba in evalvacija samega dogodka bo opravljena s strani podjetja Alive. Na sam dan dogodka pa se bo za izvedbo posameznih del, kot so postavljanje stojnic, pospravljanje in pomoč obiskovalcem, povabilo prostovoljce.

## **4 ANALIZA TRGA**

Eden izmed glavnih razlogov za analizo trga je iskanje in spoznavanje tržnih priložnosti. Ob zaključeni raziskavi bi moralo podjetje pridobiti dovolj podatkov za dajanje ustreznih prodajnih napovedi, povpraševanja, trga in prodajnega potenciala (Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen, 2009).

Pri ustanavljanju podjetja je po besedah Wood (2010) eden izmed najpomembnejših dejavnikov pisanja poslovnega načrta opredelitev ciljnega trga in ali je v njem prostor in povpraševanje za določene produkte in storitve. Velikega pomena je zbiranje informacij o trgu, v smislu kupcev in že obstoječih nasprotnikov. Raziskovanje prevladujočih trendov je pomembno za pridobitev informacije za pravilno usmerjenost podjetja. Vprašanja kot so tržni delež, povpraševanje, potrebe kupcev, demografski dejavniki, nakupni vzorci in stopnja zadovoljstva kupcev nam daje pomembne odgovore kakšno je stanje na ciljnim tržnem segmentu. Kot novoustanovljeno podjetje je pomembna aktivnost spremljanje trendov in posledično tudi ustvarjanje le-teh (Wood, 2010).

Raziskovalci in podjetniki se za lažjo analizo trga ter zbiranja potrebnih informacij poslužujejo raznih modelov. Najbolj znana med temi sta Porterjev model analize petih silnic in SWOT analiza, ki bosta podrobneje predstavljena v naslednjih podpoglavjih.

### **4.1 Porterjeva analiza petih silnic**

Porterjeva analiza petih silnic je orodje, s katerim lahko pri razvoju poslovne strategije analiziramo nivo konkurenčnosti v industriji (Šuštar, 2009). V razvoju podjetij moramo upoštevati tako razvoj v širšem okolju kot tudi razvoj v ožjem okolju. Ožje okolje predstavljajo pogajalska moč kupcev, nevarnost vstopa konkurentov, pogajalska moč dobaviteljev, možnost pojava substitutov in trendi v panogi (Analiza poslovnega okolja, 2015). V ožjem okolju podjetja je pomembna povezava s panogo, v kateri je podjetje prisotno

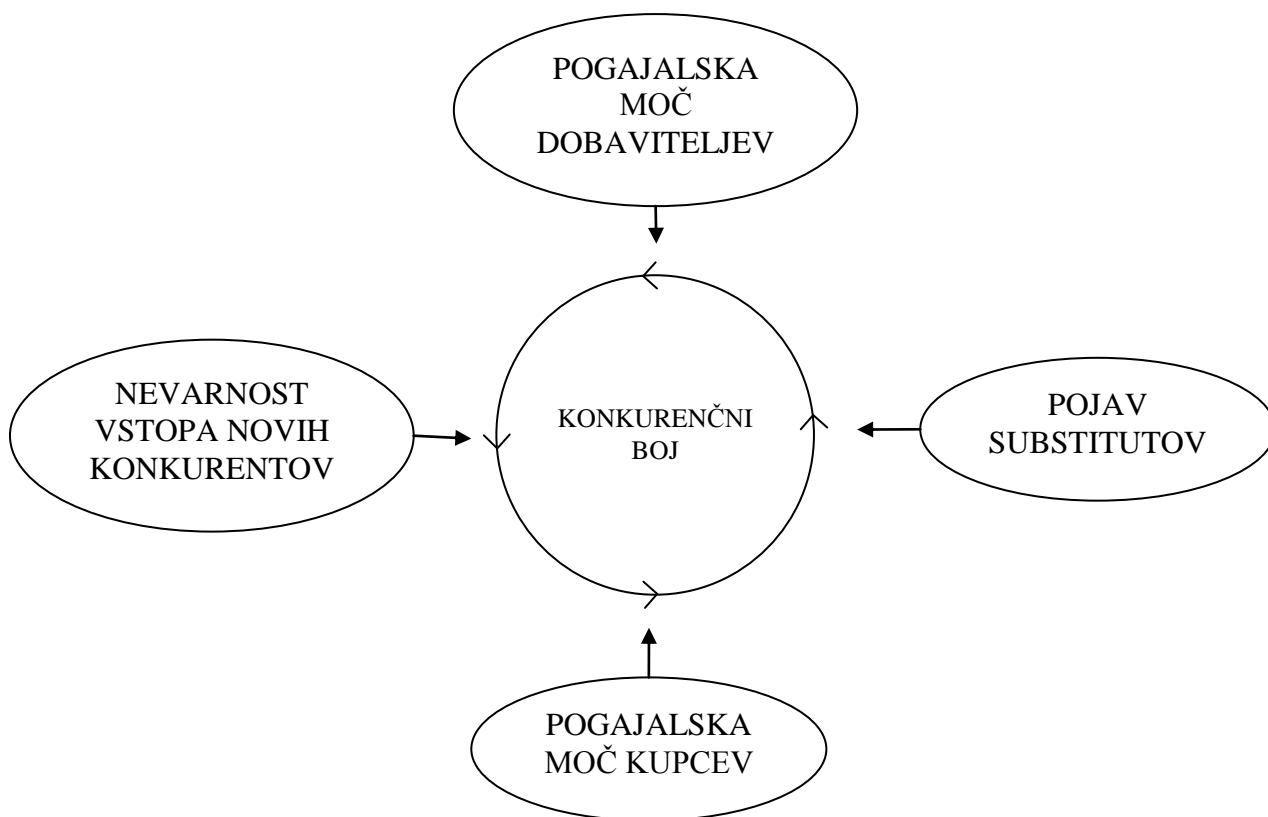
(Šuštar, 2009). Širše okolje podjetja pa zajema politično-pravno, ekonomsko, socio-kulturno in tehnološko okolje (Hollensen, 2006).

Dosegljiva donosnost podjetja je odvisna od stopnje privlačnosti v ciljni panogi. Po besedah Pučka (2003) je model Porterja najpogosteje uporabljen model za ocenjevanje privlačnosti panoge. Analiza Porterjevih sil služi oceni položaja podjetja v panogi, s katero je neposredno povezana donosnost, obenem pa določa poslovne priložnosti in nevarnosti za nadaljnjo uspešnost podjetja. Analiza privlačnosti panoge se opisuje skozi pet konkurenčnih sil, s katero določimo privlačnost panoge in njene vzroke (Jaklič, 2002). Porter (2008) navaja naslednjih pet silnic, ki pomembno vplivajo na oblikovanje kateregakoli podjetja:

- Nevarnost vstopa novih konkurentov.
- Pogajalska moč dobaviteljev.
- Pogajalska moč kupcev.
- Pojav substitutov.
- Konkurenčni boj.

Z analizo zgoraj omenjenih predpostavk lahko podjetje ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja na trgu in hkrati spoznava kakšna donosnost je zanj dosegljiva. S kakovostno oceno posameznih predpostavk spozna tudi priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003). Z omenjenimi dimenzijami določamo vpliv na uspešnost, stroške in cene. V primeru, da so vse sile močne lahko predvidevamo, da bo dobičkonosnost panoge nizka. V kolikor pa smo zmožni doseči nizke vrednosti sil nam to omogoča višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost dejavnosti (Bowman, 1994).





Slika 2. Model petih silnic po Porterju

Vir: Prirejeno po Fadev (2014)

Diagram posameznih predpostavk in njihovih medsebojnih razmerij je predstavljen v Sliki 2. Ker je zgoraj omenjen model pomemben pri analizi trga, so posamezne komponente s praktičnim primerom na podjetju Alive opisane v naslednjem delu.

#### 4.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Dobičkonosni trgi, ki obetajo visoke dobičke bodo vedno privlačni za vstop različnih podjetij. Rezultat tega je porazdelitev profita, ki ga ustvarja panoga. Takšen vstop lahko preprečijo že uveljavljena podjetja, ki imajo večinski delež na trgu. Število konkurentov v določeni panogi določajo predvsem vstopne ovire. Obstoječa podjetja v določeni panogi običajno stremijo k temu, da se oblikujejo določene vstopne ovire, ki jim omogočajo ustvarjanje velikih profitov. Večje kot so ovire, manjše je število podjetij v panogi in večje profite lahko dosegajo obstoječa podjetja (Porter, 2008).

Podjetje Alive bo za oviro vstopa novih konkurentov zgradil prepoznavno blagovno znamko Alive ter inovativni preplet storitev in produktov, ki bo temeljil na močnih vezeh s kupci preko ustvarjanja aktivne skupnosti uporabnikov. To bo implemetirano v vseh programih in bo s tem dajalo izgled celovitosti. Takšen preplet storitev in dogodkov še ni bil zaznan na tržišču. S tem bo podjetje otežilo vstop konkurenci, ki jo bodo novi konkurenti le stežka posnemali. Na primeru dejavnosti Alive Training je na področju Ljubljane eden izmed večjih konkurentov individualni fitness klub ONE to ONE. V segmentu Alive Events- outdoor sejem je najbližja konkurenca sejem Turizem in prosti čas. Na področju dejavnosti Alive Camp je največji konkurent windsurf šola Quiksilver.

#### **4.1.2 Pogajalska moč dobaviteljev**

Veliki dobavitelji zajemajo več vrednosti za svoje poslovanje s postavljanjem višjih cen, omejevanjem kvalitete izdelkov ali storitev, in zviševanjem cen prestopa med panožnimi udeleženci. Ponudniki imajo pogajalsko moč v naslednjih primerih: ko so bolj koncentrirani kot sama panoga; ko njihov prihodek ni odvisen samo od določene panoge; ko obstajajo stroški zamenjave dobaviteljev; ko so produkti dobavitelja diferencirani; ko ni ustrezne zamenjave za določenega ponudnika; in ko obstaja možnost, da se dobavitelj spremeni v konkurenta v panogi (Porter, 2008).

Na primeru podjetja Alive so glavni dobavitelji turistične agencije na področju dejavnosti Alive Camps, ter najemodajalci poslovnih prostorov za točno določene lokacije, v primeru Alive Events in Alive Training. Od teh je v veliki meri odvisno kakšni bodo prihodki, ker lahko z višanjem cen precej vplivajo na cenovne mehanizme podjetja. Prav tako lahko z omejitvijo ponudbe v veliki meri ogrozijo izvedbo določenih aktivnosti. Na primeru Alive Camp in izvedbi tabora na grškem otoku, lahko z omejitvijo letalskih kart na grški otok, turistična agencija prepreči prihod udeležencev. Ponudniki grafičnih storitev in programiranja za vzdrževanje spletne strani in izrisom letakov nimajo velike moči, ker se jih zaradi narave njihovih storitev in ponudbe na trgu lažje zamenja.

#### **4.1.3 Pogajalska moč kupcev**

Pogajalska moč kupcev se odraža pri postavljenih cenah, kjer lahko zahtevajo njihovo zniževanje, kot tudi pri konstantnem dvigovanju kakovosti. Glavni interes kupcev so kvalitetni programi po nizki ceni. Kupci so močni, če obstaja vzvod s katerim lahko vplivajo

na udeležence v industrijskem sektorju, še posebej, če so ti cenovno občutljivi (Jakara, 2007). Poznamo različne vzvode kot so: majhno število kupcev na določenem področju; standardizirani izdelki, kjer lahko kupci izigrajo dobavitelje; nizki stroški menjave dobavitelja; in ko je panoga dovolj privlačna, da se kupci spremenijo v dobavitelje (Porter, 2008).

Na primeru podjetja Alive so kupci oziroma ciljni uporabniki ljudje, ki se želijo ukvarjati s prostočasnimi dejavnostmi. Njihova motivacija za koriščenje produktov in storitev podjetja se loči glede na vzgibe za ukvarjanje z prostočasnimi dejavnostmi. Pomembne razlike se pojavljajo med različnimi starostnimi skupinami. Na eni strani mlajša populacija išče aktivno ponudbo, ki temelji na adrenalinskih športih. Na drugi strani pa imamo starejšo populacijo, ki se ukvarja s prostočasnimi dejavnostmi zaradi ohranjanja vitalnosti in druženja z sovrstniki. Glede na takšno delitev se razlikuje tudi njihov nakupni proces. Na odločitev strank za prvi obisk najbolj vplivajo nasveti prijateljev in znancev, medijski prispevki malo manj. Najpomembnejši vzvod, s katerimi bi kupci podjetja Alive lahko vplivali na poslovanje, je enostavno prehajanje med ponudniki prostočasnih dejavnosti, predvsem zaradi relativno nizkih stroškov prehoda. To pa vpliva tudi na zahtevo po izredno nizkih cen, ki jih podjetje ne bi zmoglo prenesti.

#### **4.1.4 Pojav substitutov**

Substitut lahko opravlja enako ali podobno funkcijo kot že obstoječi produkt na tržišču. Pojav substitutov je vedno prisoten in vendar se jih zaradi podobnosti z obstoječimi izdelki hitro spregleda. Ko obstaja velika možnost za pojav substitutov trpi dobičkonosnost panoge. Nadomestni izdelki ali storitve omejujejo potencialni dobiček neke industrije s postavljanjem zgornje cene za izdelke. Če se industrija ni distancirala od nadomestkov z uspešnostjo izdelkov, trženjem ali z drugimi sredstvi, bo utrpela deficit v smislu dobičkonosnosti in potencialom rasti. Možnosti za pojav nadomestkov nastanejo, ko je ponudba le-tega atraktivna, tako da se razmerje cena-zmogljivost približa obstoječim produktom. Druga točka pa je, ko so stroški zamenjave ponudnika nizki (Porter, 2008).

Substitut za ponudbo podjetja Alive so vse ostale ponudbe vezane na aktivno preživljanje prostega časa. Na področju Alive Training so to lahko vsi ostali ponudniki fitnesa ali pa kakršnokoli drugo športno udejstvovanje. Substitut na področju treninga bi lahko bil vadbeni

studio Vigor. Na področju Alive Camps so to lahko vsi ostali ponudniki raznih športnih tečajev. Substitut bi lahko bil ponudnik windsurfing tečajev. Na področju Alive Events pa so to vsi ostali dogodki oziroma sejmi, povezani s športno opremo. Substitut bi lahko bil sejem Turizem in prosti čas. Možnost substitucije storitev podjetja Alive bo temeljil na kakovosti izvedbe storitev, kar pomeni, da mora vedno obdržati visok nivo kakovosti. K temu spada tudi ugodno razmerje med kakovostjo in ceno, ki bo prisotno na vseh programih.

#### **4.1.5 Konkurenčni boj**

Konkurenčni boj med obstoječimi udeleženci lahko zavzame več oblik, kot so zniževanje cene, uvajanje novih izdelkov, oglaševalske kampanje in izboljšave storitev. Visoka konkurenčnost omejuje dobičkonosnost panoge. Stopnja, s katero konkurenčnost zmanjšuje profitni potencial, je intenzivnost, s katero podjetja tekmujejo in na osnovi katere tekmujejo. Intenzivnost konkurenčnega boja je največja v primeru, da imajo rivali približno enako velikost in moč, s težavo predvidevajo poteze drugega, ter ko je rast panoge počasna in so izstopne ovire velike. Tekmovanje lahko poteka na osnovi cene, podpornih storitev, dostavnega časa in podobe blagovne znamke (Porter, 2008).

Na območju Slovenije imamo veliko ponudnikov športno rekreativnih dejavnosti. Za prikaz razumevanja Porterjevega modela bo predstavljen največji konkurent na primeru posamezne dejavnosti podjetja Alive. Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca) je zaznavna in konkurenca je ostra. Delovanje na področju Slovenije, ki je dokaj majhno tržišče zahteva premišljeno strategijo in izdelan profil strank. Glavna prednost glede na posameznega konkurenta je to, da bo imelo podjetje Alive v svoji ponudbi združene vse navedene segmente. Od vadbe, športnih kampov do organizacije outdoor sejma. S tem bo lahko ustvarilo močno blagovno znamko z širokim spektrom potencialnih strank.

Na primeru dejavnosti Alive Training je na področju Ljubljane eden izmed večjih konkurentov individualni fitness klub ONE to ONE, ki opravlja dejavnost podobno naši in je deluje že od leta 2001. Program, ki ga ponujajo, je v veliki meri podoben želeni ponudbi podjetja Alive. To je filozofija dela, kjer trener vedno bdi nad delom vadečega. Bodisi, da gre za delo v skupini ali individualni trening. Pri primerjavi cen je naša cena v povprečju nižja za 10-20% (U. Petan, osebna komunikacija, december 2014).

V segmentu Alive Events- outdoor sejem je najbližja konkurenca sejem Turizem in prosti čas. Vendar pa je njihova ponudba bolj orientirana na turistično ponudbo in ne toliko na ponudbo športnih rekvizitov. Prednosti tega sejma so medijska izpostavljenost Gospodarskega razstavišča in lokacija v središču Ljubljane. Naša prednost glede na njih je cena oddaje razstavnega prostora. Cena najema prostora je v primeru Alive Camps 15€ za m<sup>2</sup>, v primeri sejma Turizem in prosti čas pa 65€ za m<sup>2</sup> (T.Marinšek, osebna komunikacija, januar 2015).

Na področju dejavnosti Alive Camp je največji konkurent windsurf šola Quiksilver, ki obstaja od leta 2006, in je največji ponudnik tečajev jadrnanja na deski v Sloveniji. Ponujajo zaključene all inclusive pakete, s poudarkom na tečajih jadrnanja na deski. Progami Alive Camps bodo s svojim področjem jadrnanja na deski zasnovani na podobnih načelih in pristopih kot omenjena šola, vendar pa bo naša prednost v bolj pestri ponudbi in možnosti spoznavanja različnih športov. Promocija in prodajna strategija omenjene šole temelji na reklamih zadovoljnih gostov, promocijsko-informativni spletni strani in objavah v različnih medijih. Podjetje Alive bo s populacijo komuniciralo preko spleta in drugih organizacij. Ves čas bo učinkovito izpolnjevalo obljube in pričakovanja ter se fleksibilno prilagajalo v mejah začrtanih okvirov. Pri primerjavi cen storitev za aranžma na isti lokaciji je naša cena v povprečju za 50€ nižja (Karpatos, 2015).

Za postavitev v povprečju nižjih začetnih cen smo se odločili zaradi lažjega vstopa na trg. V naslednjih štirih letih se bodo cene zviševale na letni ravni za 5%, 8%, 10%, 12%.

Na podlagi analize zgoraj omenjenih silnic ugotavljamo, da je stopnja privlačnosti za vstop velika. Predvsem zaradi pomembnega atributa Alive, ki je celovita ponudba aktivnega preživljanja prostega časa.

Pri analizi trga pa ni dovolj to, da podrobno analiziramo panogo in na podlagi analize ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop, temveč je potrebno pogledati bližje podjetju, z drugimi besedami ugotoviti katere so njegove prednosti in slabosti ter kakšne prednosti in nevarnosti poslovanja izhajajo iz tega. To bo podrobneje prikazano v naslednjem poglavju s SWOT analizo.

## 4.2 SWOT analiza

Za lažjo razčlenitev prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti se uporablja SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ki je ena izmed najpogostejših metod za analizo podjetja. Skozi analizo lahko predelamo področja, na katerih se odvijajo notranji procesi ali zunanje okoliščine, ki imajo vpliv na poslovanje. Na primer trg, zakonodaja, organiziranost in konkurenca.

Bistveni faktorji, ki jih preučujemo pri SWOT so štiri vidiki, in sicer prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Z rezultati si nato pomagamo pri strateških odločitvah, poslovni usmerjenosti ter programski izvedljivosti (Kotler, 2004).

Pri določitvi faktorjev prednosti in slabosti se nanašamo na notranje dejavnike. Obratno je pri priložnostih in nevarnostih, kjer se nanašamo na zunanje dejavnike. Bistvena razlika med dejavniki je, da se pri prvem nahajamo v območju lastnega vpliva in pri drugem nimamo direktnega vpliva. Iz tega sledi, da lahko pri notranjih dejavnikih ukrepamo in se prilagodimo. Pri zunanjih dejavnikih pa se lahko samo prilagodimo (Kos, 2010). Slika 3 povzema glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Alive. Posamezne komponente so podrobneje razložene pod sliko.



### *Slika 3. SWOT analiza podjetja Alive*

Prednost podjetja Alive bo celovitost in raznovrstnost ponudbe aktivnega preživljanja prostega časa, kjer lahko stranka sodeluje pri vadbi, se udeleži športnih taborov in tematsko obarvanih dogodkov. Pristop do stranke bo vzpostavljen na osebni ravni in bo individualiziran za vsako stranko posebej. Z vodenjem individualne evidence vadbe in učnega napredka za vsakega posameznika se bo tako posameznik kot tudi trener lažje približal zastavljenim ciljem. S tem bomo tudi lažje pridobili zaupanje in si s tem olajšali dostop pri nadaljnji ponudbi. Vaditelji in inštruktorji bodo podvrženi kontinuiranemu strokovnemu izobraževanju na področju novih trendov in razvoja rekreativnih vadb in športne rekreacije, kar bo pripomoglo k dvigovanju standarda kakovosti storitev. Z ustvarjanjem skupnosti 180 aktivnih članov v prvem letu, bo podjetje pridobivalo na prepoznavnosti ter sočasno ustvarjalo prodajni kanal. Lokacija podjetja bo v Ljubljani, ki je kot glavno mesto in stičišče dnevniških migracij velikega števila ljudi z vidika možnosti dosega množice več kot primerna. Ljubljana je tudi mesto z največjo kupno močjo sodeč po podatkih Statističnega urada Slovenije (Raven cen in kupna moč, 2012).

V primerjavi z lokacijo vadbenega studia, je za podjetje Alive kot celoto velika slabost velikost slovenskega tržišča, ki je z 2.061.085 prebivalci (Prebivalstvo, Slovenija, 1. januar 2014 – končni podatki) majhno območje, kjer je potrebna velika mera inovativnosti za izstopanje iz množice konkurenčnih ponudb. Kot začetno slabost lahko navedemo začetni kapital, ki je omejen na sredstva lastnikov. S tem je povezana tudi omejitev možnosti financiranja, ker še podjetje ne izkazuje finančnih uspehov in ni zmožno pridobiti zadostnega kapitala iz vidika posojil potrebnih za obsežnejšo promocijo. Kot tržno slabost lahko opredelimo tudi pomanjkanje ugleda in prepoznavnosti na trgu, kar pa je posledica šele novoustanovljenega podjetja in še ne razvite mreže strank.

Pri tržnih priložnostih bomo izpostavili rastoč trend zdravega življenjskega sloga, pri katerem se vse več in več ljudi odloča za zdrav način življenja in to povezuje s športnimi aktivnostmi. S tem pride do izraza pestra ponudba športno rekreativnih storitev, s katero zaokrožujemo ponudbo ter stranki ponujamo povezavo med vadbo v studiu in aktivnim preživljanjem prostega časa na športnih kampih na različnih lokacijah. S ponudbo vadbe skozi enajst mesecev ter ponudbo športnih taborov v preostalem mesecu, bo podjetje zapolnjevalo kapacitete skozi celotno leto in s tem reševalo problem sezonskega izpada. Velik poudarek bo na ažurnosti družabnih omrežij, ki bodo glavni komunikacijski kanali s strankami. Družabna

omrežja so pomembna za zviševanje pripadnosti strank do skupnosti in pomagajo pri širjenju prepoznavnosti. K zgoraj omenjenim faktorjem pa moramo dodati tudi geografski položaj Slovenije, s katerim je postavljena v središče Evrope ter meji na štiri države (Italija, Avstrija, Hrvaška, Madžarska), na katere je možno razširiti trg. V sledečem odstavku bomo opisali tržne nevarnosti za podjetje.

Pomembna nevarnost so konkurenčna podjetja in organizacije, s katerimi se je potrebno boriti za omejeno število domačih strank. Četudi imamo kakovostne storitve to še ne pomeni, da bomo prepričali zadostno število strank z našimi produkti ali storitvami in s tem ustvarili dobiček. To lahko zahteva visok davek na finančni plati podjetja z omejenimi sredstvi in privede do hitre nelikvidnosti. Nevarnost preži tudi iz vidika dviga cen partnerskih storitev, kot so najemnina, cena letalskih kart in namestitev, kar je lahko rezultat sprememb na denarnih trgih.

Faktorji opisani v zgornjem odseku se bodo smiselno vključevali v poslovni model canvas, katerega bodo vsebinsko dopolnjevali.

## **5 POSLOVNI MODEL CANVAS**

V nadaljevanju bodo predstavljeni gradniki poslovnega modela, kot sta si ga zamislila Osterwalder in Pigneur, avtorja knjige *Businesses Model Generation*. Z njimi bomo ustvarili poslovni model za podjetje Alive, ki je predmet te diplomske naloge. Poslovni model služi kot skupen jezik za opisovanje, prikazovanje, razumevanje in ocenjevanje ustreznosti poslovnih priložnosti (Business model canvas, 2015).

Po besedah Osterwalder in Pigneur (2010) poslovni model opisuje na kakšen način podjetje ustvarja dodano vrednost in s kakšnim pristopom ustvari stik s končnim uporabnikom. Začetna točka vsake dobre diskusije, sestanka ali delavnice na temo inovativnih poslovnih modelov, bi morale biti ustrezno znanje, kaj takšen model sploh je. Potreben je koncept modela, ki je razumljiv vsakomur, je enostaven in relevanten za lažjo diskusijo in sestavo. Velik izziv teorije poslovnih modelov je iskanje skupnega imenovalca, s katerim bi lahko opisali delovanje kateregakoli podjetja, vse od majhnega čevljarja do multinacionalke. Kljub tem zahtevam pa mora imeti vključeno tudi kompleksnost delovanja podjetja. Na kratko, poslovni model opisuje razloge, kako podjetja ustvarjajo, podajajo in zajemajo vrednost (Osterwalder in Pigneur, 2010).



Koncept, ki sta ga razvila Alexander Osterwalder in Yves Pigneur, je temeljno gradivo za poglobljeno razumevanje poslovnih modelov. Preizkušen je bil v številnih največjih svetovnih podjetjih, od IBM-a, Ericssona, do majhnih startupov, ki ga s pridom uporabljajo pri načrtovanju svojih dejavnosti. Ta koncept je v zelo kratkem času postal ustaljen način za opisovanje različnih organizacij in njihovega delovanja. Omogoča nam, da na zelo preprost način predstavimo, kako organizacije ustvarjajo vrednost in na kak način lahko te procese izboljšamo. Brez takega vnaprej dogovorjenega načina za analiziranje organizacij, bi težko sistematično analizirali in sodili o njihovi uspešnosti (Osterwalder in Pigneur, 2010).










# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><b>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS</b> Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><b>CATEGORIES</b> Production Problem Solving Platform/Network</p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><b>CHANNEL BENEFITS</b> Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p><b>EXAMPLES</b> Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-service Automated Services Communities Co-creation</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform</p>																								
	<p><b>Key Resources</b> </p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><b>TYPES OF RESOURCES</b> Physical Intellectual (Brand patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<p><b>Channels</b> </p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p><b>CHANNEL BEARS</b> 1. Awareness How do we create awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we help customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>																									
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><b>IS YOUR BUSINESS MODEL</b> Cost driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p><b>SAMPLE CHARACTERISTICS</b> Fixed Costs (Salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td><b>TYPES</b></td> <td><b>FIXED PRICING</b></td> <td><b>DYNAMIC PRICING</b></td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>List Price</td> <td>Negotiation (Bargaining)</td> </tr> <tr> <td>User fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription Fees</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real-time Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Renting/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licensing</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage Fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>	Asset sale	List Price	Negotiation (Bargaining)	User fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time Market	Lending/Renting/Leasing	Volume dependent		Licensing			Brokerage Fees			Advertising		
<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>																										
Asset sale	List Price	Negotiation (Bargaining)																										
User fee	Product feature dependent	Yield Management																										
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time Market																										
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent																											
Licensing																												
Brokerage Fees																												
Advertising																												

Slika 4. Matrika poslovnega modela

Vir: Bussines model canvas (2015)

Poslovni model najlažje opišemo z uporabo devetih gradnikov, ki pojasnjujejo, na kak način organizacija ustvarja vrednost, izkazano v denarju. Gradniki so sledeči; uporabniški segment, vrednost za kupca, prodajni kanali, odnos s kupci, prihodki, ključni resursi, ključne dejavnosti, ključni partnerji in stroškovna konstrukcija. Teh devet gradnikov zajema štiri najpomembnejša področja poslovanja podjetja: kupce, produkt, infrastrukturo in finančno smotrnost. Poslovni model se smatra kot načrt za strategijo, kako izpeljati posel ali projekt (Osterwalder in Pigneur, 2010). Posamezni gradniki bodo na primeru podjetja Alive podrobneje predstavljeni v naslednjem delu diplomske naloge.

## **5.1 Uporabniški segment**

Pri iskanju strank za novo podjetje lahko pri tem naletimo na izziv, ker je razvoj izdelka / storitve lahko še vedno v teku ali se razvija na podlagi povpraševanja. Osnovno vprašanje, ki si ga moramo postaviti pri raziskovanju uporabnikov, je kdo kupuje določen izdelek in zakaj. Ko je ciljni segment strank določen in je raziskava potencialnih strank zaključena, je potrebna vključitev pridobljenih podatkov v marketinški načrt. S tem znanjem si pomagamo pri poznavanju, preko katerih prodajnih kanalov je najboljšše doseči ciljni segment, da podjetje doseže zadostno prodajo (Wood, 2010).

Uporabniški segment vključuje izbrano ciljno skupino. To so bodisi podjetja, končni kupci ali organizacije. Center vsakega poslovnega modela so uporabniki. Brez kupcev, ki plačujejo storitev ali izdelek, podjetje nima možnosti dolgoročnega preživetja. Prav iz tega razloga je potrebna podrobna diferenciacija po segmentih kupcev, z namenom določitve skupnih interesov in načinov obnašanja posamezne skupine. V sprejetju poslovnega modela mora podjetje določiti enega ali več segmentov, na katerega se bo osredotočilo. Temu sledi natančno oblikovanje poslovnega modela okrog poznavanja specifičnih potreb uporabnikov. Vsako podjetje mora najti svojo tržno nišo, skozi katero bo po prodajnih kanalih dosegalo stranke in ponujalo rešitve za njihove težave (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Po mnenju avtorja se ljudje za nakup izbranih izdelkov in storitev vedno pogosteje odločajo na osnovi izkustvenih motivatorjev in ne več primarno na osnovi praktičnih, kot so na primer vreme, cena in varnost. Iz tega sledi, da mora struktura ponudbe vsebovati vsaj enega ali več od naslednjih elementov motivatorjev: reševanje obstoječih težav, odkrivanje novih doživetij in osebni pristop. Na primeru podjetja Alive bo osnovni profil potencialnih uporabnikov

hkrati enak in različen za vsak posamezen program. Skupno vodilo jim bo ukvarjanje s športno rekreativno dejavnostjo. Tabela 1 predstavlja izbrano ciljno skupino na posameznih kategorijah poslovanja.

<b>Alive Training</b>	<b>Alive Camps</b>	<b>Alive Events</b>
– Starejša populacija	– Mlajša populacija	– Športni navdušenci
– Športni rekreativci	– Študenti	– Rekreativci
– Poslovneži	– Športniki	– Podjetja povezana z športno industrijo
– Vrhunski športniki		
– Starostniki		

*Tabela 1. Uporabniški segment podjetja Alive*

Lastnosti ciljnih uporabnikov pri posameznem segmentu so:

**Alive Training:** starost med 30 in 60 let, visoko izobraženi, višjega–srednjega dohodkovnega razreda, z velikim potencialom potrošnje. Zavedajo se pomena zdravega načina življenja in želijo nekaj narediti za izboljšanje le-tega.

**Alive Events:** starost med 20 in 70 let, srednje do visoko izobraženi, višjega–srednjega dohodkovnega razreda, z velikim potencialom potrošnje. Se udeležujejo družabnih dogodkov, kjer lahko spoznavajo nove trende na področju športa in rekreacije. Podjetja, ki so kakorkoli vpletena v športno industrijo (športne trgovine, turistične agencije, športni rekviziti,...) in jim je cilj doseči ljudi, ki se ukvarjajo s športom.

**Alive Camps:** starost med 18 in 50 let, srednje do visoko izobraženi, višjega–srednjega dohodkovnega razreda, z velikim potencialom potrošnje. So klasični hibridni turisti (za letalski prevoz ne potrošijo veliko denarja, več ga potrošijo za doživetja), živijo v večjih mestih, pogosto potujejo z razlogom doživeti in preizkusiti nove športe, iščejo visoko kakovostna okolja in destinacije, kjer so neopaženi in se počutijo varne, potujejo individualno ali v manjši skupini, imajo zdrav način življenja.

V Tabeli 2 lahko vidimo, da je slovenska populacija razdeljena na tri skupine s približno enakimi vrednostmi. Sklepamo lahko, da gre za dobro tretjino športno neaktivnih, za slabo tretjino občasno športno aktivnih (enkrat na teden in redkeje) in za tretjino redno športno aktivnih. Iz tega lahko potegnemo zaključek, da se vsaj tretjina slovenskega prebivalstva zaveda vrednosti ukvarjanja s športom in rekreacijo (Sila, 2010).

Športna dejavnost	%		%
ne ukvarjam se s športom, rekreacijo	28,9	ne	<b>36,1</b>
1-krat do nekajkrat na leto	7,2		
1- do 3-krat na mesec	13,8	občasno	<b>30,7</b>
1-krat na teden	16,9		
2- do 3-krat na teden	16,9	redno	<b>33,2</b>
4- do 6-krat na teden	5,3		
vsak dan	11,1		

*Tabela 2.* Pregled deležev športno dejavnih glede na pogostost dejavnosti

Vir: Sila (2010)

Podatki prikazani v Tabeli 3 so bili zbrani v petih raziskavah v obdobju 35 let. Na podlagi njih lahko sklepamo, da se odstotek telesno aktivnih vztrajno povečuje (Sila, 2010). Slednje gre v prid uporabniškemu segmentu podjetja Alive, ki se mu z rastjo športno aktivnih prebivalcev povečuje obseg potencialnih strank.

	<b>1973</b>	<b>1996</b>	<b>2001</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>
Ne	57,8	56,5	53,0	40,6	36,1
Redno	30,7	22,7	22,6	31,4	30,7
Občasno	11,5	20,8	24,4	28,0	33,2

*Tabela 3.* Primerjava deleža športno dejavnih med letoma 1973 in 2008

Vir: Sila (2010)

Sila (2007) zaključí: »Danes je biti športno aktiven moderno, aktualno, zdravo, prijetno in potrebno. In tudi pisati o tem je zelo aktualno. Težko najdemo revije, tako splošne kot specializirane, pa za moške in za ženske, ki ne bi imele rubrik, povezanih z gibanjem, športom in zdravjem oz. zdravim, gibalno oz. športno obarvanim življenjskim slogom.«

## **5.2 Vrednost za kupca**

Vrednost za kupca je definirana kot določena kakovost ali značilnost, ki jo podjetje poseduje z namenom pridobivanja novih strank in zadrževanja obstoječih. Je značilnost zaradi katere se kupec iz določenega segmenta odloči za izdelek ali storitev tega podjetja in ne od konkurence. Vrednost za kupca opisuje raznolikost izdelkov ali storitev, ki ustvarjajo vrednost za določen segment kupcev. Uspešna vrednost za kupca določenega podjetja cilja na izpolnitev kupčevih potreb in rešitev problema na najbolj uspešen in učinkovit način (Osterwalder in Pigneur,

2010). Po mnenju Parasuramana (1997) je vrednost za kupca dinamičen proces, v katerem se v odvisnosti od časa spreminjajo potrebe trga in kupca. Ob tem pa se razvija tudi poslovni odnos med kupcem in dobaviteljem, kar pomeni, da se spreminja tudi kupčevo zaznavanje vrednosti. Kotler idr. (2009) pa pravi, da podjetje ustvarja vrednost za kupca z zagotavljanjem določenega izdelka ali storitve v zameno za denar.

Kot Osterwalder in Pigneur predlagata v knjigi "Business Model Generation" lahko ustrezna vrednost za kupca zajema različne oblike, s katerimi se cilja na zadovoljevanje kupčevih potreb. Vrednosti lahko razdelimo na kvantitativne in kvalitativne. Kot na primer cena izdelka in hitrost storitve ali dizajn in kupčeva izkušnja. Ugotovljeno je bilo, da imajo elementi kot so novost, zmogljivost, prilagajanje, cena, blagovna znamka, načrtovanje, dostopnost, opravljanje naloge priročnost, zmanjševanje tveganja in cene, velik vpliv na dodajanje vrednosti v pozitivnem smislu (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Po mnenju avtorja je v športni in prostočasni industriji še posebej pomembno nenehno merjenje ustvarjene vrednosti in razvijanje le-te v skladu z rezultati, ki so še kako pomembni v panogi. V tem primeru se gre za panogo, ki je pod vplivom trendov določenih s strani kupca, kot tudi preko zunanjih posebnosti posameznih športov.

Osterwalder in Pigneur (2010) sta priporočila, da se morajo podjetja med seboj razlikovati. Tako se bo tudi podjetje Alive razlikovalo od drugih ponudnikov po štirih glavnih faktorjih: prilagoditvi, opravljanju naloge, novosti in blagovni znamki. V očeh stranke to pomeni možnost prilagoditve in kombiniranja posameznih programov, od individualizirane vadbe z dodajanjem outdoor aktivnosti do športnih kampov z vsebinami, kjer se prepleta več različnih športov. Z all inclusive ponudbo športnih kampov, kjer je v ponudbo vključeno vse od prevozov, namestitev in šolanja, se strankam olajša razpršenost lastne organizacije. Skozi izvajanje športno rekreativnih storitev, ki se prepletajo z organizacijo tematskih dogodkov, bo ustvarjena sinergija med športnimi podjetji in njihovimi uporabniki, katere prisotnost še ni bila zaznana v našem prostoru. Moč blagovne znamke se bo širila preko gesla »There is a difference between living and being alive«, ki bo vodilo delovanja podjetja Alive. Posamezne storitve so bile opisane v tretjem poglavju.

Dodana vrednost podjetja Alive:

- Storitve, s katerimi pomagamo strankam pri učinkovitem in kakovostnem ukvarjanju s športom in rekreacijo.
- Ponudba celotne organizacije potovanja (aranžma, oprema, šola, prevozi).
- Prilagojeni programi treninga na potrebe posameznika.
- Povezovanje ponudnikov adrenalinskih športov in njihovih uporabnikov skozi Alive skupnost.

Vodilna ideja podjetja je vzpostavitev velike in močne skupnosti, ki bo vzdrževala bazo strank. Skupnost bo sestavljena iz ambicioznih ljudi, ki si želijo iz življenja potegniti največ kar je možno. Pri tem je v ospredju predvsem zdravo življenje, ki vključuje kakovostno preživljanje prostega časa, trening in odkrivanje novih doživetij. Podjetje Alive bo zagotavljalo rešitev za vse zgoraj naštete faktorje, in sicer s prepletanjem športno rekreativnih storitev s športnimi dogodki. Pri zagotavljanju najnovejših trendov in ponudbi unikatnih storitev se bo ohranjalo zadovoljne stranke, ki bodo želele izkusiti vse ponujene programe in aktivno sodelovati v razvijanju Alive skupnosti.

### **5.3 Prodajni kanali**

Prodajni kanali opisujejo metode in sredstva, na kak način podjetje dosega svoje stranke. Pri tem je glavnega pomena to, kako je predstavljena vrednost za kupca in komunikacijski kanal, s katerim se jih dosega. Kanali, v katerih podjetje deluje in je prisotno, služijo kot pomembna stična točka s stranko in ima zato velik vpliv na splošno strategijo trženja. Skupaj tvorijo okvir okrog podjetja, ki služi kot vmesnik med stranko in podjetjem. Previdna razporeditev sredstev in pozornosti na ustreznih prodajnih kanalih lahko vodi do dobička in pridobljene pozornosti kupcev. Prodajni kanali tako pripomorejo k pridobivanju pozornosti za izdelek ali storitev, pomagajo kupcu določiti in ovrednotiti podano vrednost, prožijo kupcu možnost za nakup izdelka ali storitve, dostavljajo vrednost za kupca in vršijo poprodajne aktivnosti (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Razlikujemo lahko med direktnimi in indirektnimi kanali, ter med lastnimi in partnerskimi kanali. S pravilno izbiro kanalov lažje dosegamo izbrane ciljne skupine, kar je ključnega pomena pri predstavitvi vrednosti izdelka ali storitve na trgu. Partnerski kanali prinašajo manjše marže, ampak širijo tržno področja, do katerih bi z lastnimi kanali težje pristopili. Z lastnimi prodajnimi kanali imamo večjo maržo, vendar pa s seboj prinašajo večje stroške

vzdrževanja. Za uspešno poslovanje moramo združiti obe vrsti prodajnih kanalov, s čimer se bo izboljšala uporabniška izkušnja ter povečal dobiček (Osterwalder in Pigneur, 2010). Po besedah Kotlerja (1999, str. 895) je distribucijski kanal: skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelkov ali storitev v uporabo ali porabo. Z drugimi besedami je skupnost organizacij, preko katere poteka trženje dobrin, proizvodov in storitev (Tavčar, 1991). Posamezni primeri distribucijskih kanalov so predstavljeni v Tabeli 4.

<b>Tipi distribucijskih kanalov</b>				
Lastni distribucijski kanali		Partnerski kanali		
Neposredni kanali		Posredni distribucijski kanali		
Tržna ekipa	Spletna prodaja	Lastne trgovine	Trgovine partnerjev	Veleprodaja

*Tabela 4.* Tipi distribucijskih kanalov

Vir: Goljar (2012)

Vse zgoraj omenjene faze se nanašajo na vzpostavitev poslovanja na primeru podjetja Alive. Z njimi bo podjetje načrtalo smernice, kako vršiti aktivnosti prodaje in trženja. Večina uporabljenih kanalov bo lastnih in direktnih, z izjemo vključevanja socialnih omrežij za pridobivanje pozornosti kupcev. Na začetku bo pomemben cilj pridobiti pozornost preko spletnih komunikacijskih orodij (Facebook, Google), in skozi obstoječo bazo strank, ki so jih lastniki že pridobili. Naslednji pomemben cilj je dostava vrednosti, brez katere kupec ni zmožen oceniti ali mu storitev koristi in ali jo je pripravljen kupiti. V novem podjetju je zelo pomembno, da kupec doživi pozitivno prvo izkušnjo, ker bo šele po tem sprejel nakupno odločitev. V začetku bo večina prodajnih kanalov lastna, kjer bo promocija zaradi zniževanja stroškov usmerjena in omejena na izvajanje le-te v vadbenem studiu, kjer bo pomembna reklama od ust do ust. Pristop od ust do ust v trženju pomeni izmenjavo informacij med nekom, ki še ne pozna določenega izdelka in nekom, ki že ima stik z določenim izdelkom (Word of mouth, 2015).

Prvi stik s podjetjem Alive bo potencialni kupec lahko pridobil na promocijskih dogodkih, promocijskih treningih ali preko spletnega oglaševanja. Oglaševanje na Facebook-u in Google-u bo usmerjeno k določenemu segmentu strank, z namenom seznanitve potencialnih



kupcev s storitvami podjetja. Prav tako pa bodo na Facebook-u izvedene tudi oglaševalske akcije, ki jih je možno poljubno oblikovati in prilagajati glede na izbran uporabniški segment. Z uporabo teh storitev lahko podjetje primerno oblikuje oglasne ponudbe in se s tem izogne neučinkoviti porabi denarja. Lastniki so ugotovili, da je takšno oglaševanje najbolj učinkovito z vidika dosega ciljne publike. V tem procesu je cilj pridobiti od 15-20 kupcev na mesec.

Pri ustvarjanju prepoznavnosti bo prvi korak oblikovanje spletne strani, ki bo povezovala spletno in stvarno dogajanje. Delovanje strani je zamišljeno kot portal, kjer se objavljajo vse medijske vsebine povezane z dogodki. Njen drug namen pa je delovati kot predstavitveni medij, kjer so zbrane vse informacije, ki so pomembne za organizirane dogodke, kot so datumi odhoda, predstavitve destinacij in obrazci za prijavo. Sočasno s spletno stranjo se bodo ustvarili tudi profili na vseh družbenih omrežjih. Ti bodo oblikovani z namenom ustvarjanja, ohranjanja in vzdrževanja stika z uporabniki. Prisotnost na družbenih omrežjih se je izkazala kot nujna, ker se preko njih lažje ocenjuje, kako kupec dojema in ceni dodano vrednost. Z družabnimi omrežji imamo tudi možnost spremljanja kupcev in s tem lažje prilagodimo dodano vrednost.

## **5.4 Odnos s kupci**

Pri odnosih s kupci ne moremo govoriti o »odnosu«, dokler se kupec ne počuti ugodno ob misli da je v »odnosu« s podjetjem. V glavnem podjetja ne gradijo odnosov s kupci, ampak z različnimi aktivnostmi urejajo odnos, ki ga je stranka vzpostavila s podjetjem. Odnosi s kupci se ne vzpostavijo samo skozi število nakupnih odločitev ali sodelovanjem v programih »zvestobe«. Uspešen odnos s kupci je vzpostavljen, ko stranka čuti da je zavedno ali nezavedno vzpostavila čustveno povezavo z določeno znamko ali podjetjem (Barnes, 2006).

Barnes (2006) trdi, da je vzpostavitev dobičkonosnega odnosa s kupci pomembna za vsako podjetje. Vrednost za kupca ne pomeni samo nakup izdelka ali storitve, temveč tudi vzpostavitev odnosa s podjetjem. Barnes v svoji knjigi »Build Your Customer Strategy«, predlaga model s petimi koraki za dodajanje vrednosti k razvoju trajnega odnosa s kupcem. Začetna stopnja za vzpostavitev odnosa s kupci, je učinkovito izvajanje osnovnega namena podjetja. Naslednja faza predstavlja podporne elemente osnovnemu namenu podjetja, kot so poprodajne aktivnosti, jamstva ali podaljšan odpiralni čas, ki pa se razlikujejo med panogami. Točnost in natančnost pri dostavi vrednosti je bistvenega pomena pri ustvarjanju odnosov s

kupci in za prehod na naslednjo stopnjo, medtem ko so pomanjkanje zalog, zamude in sistemske napake del poslovanja, ki jih kupcu ni potrebo poznati ali doživeti. Nenazadnje je mogoče graditi odnos s kupci le preko osebnih storitev, visoko stopnjo ustrežljivosti in prijaznosti. Čustvena povezava med kupcem in podjetjem temelji na medsebojnem spoštovanju in razumevanju. Pri brezhibnem odnosu s kupci, kupec dobi priznanje podjetja in čuti ponujeno vrednost preko proizvoda ali storitve (Barnes, 2006).

Podjetje lahko izbira med različnimi načini odnosa s kupcem. Pristop je lahko oseben ali avtomatiziran. Motiv uporabe določenega odnosa se razlikuje glede na pridobivanje kupca, zadržanje kupca ali povečanje potrošnje posameznega kupca. Odnos, ki ga mora podjetje vzdrževati s svojimi kupci, pomembno vpliva na sestavo poslovnega modela. V naslednjem odstavku bomo opisali pomembne aktivnosti, ki jih mora podjetje izvajati za vzpostavitev odnosa (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Osebna obravnava je komunikacija kupca z osebo, ki je odgovorna za stike z kupci. Pri individualnem pristopu gre določitev skrbnika za vsako stranko, ki skrbi za njeno zadovoljstvo. Samopostrežba in avtomatiziran pristop imata podobne značilnosti, ki bazirajo na posrednem stiku s kupcem. Razlikujeta se le v načinu odnosa, kjer si v prvem primeru kupec na podlagi postavljene infrastrukture pomaga sam, ali v drugem primeru, kjer je vzpostavljen simuliran oseben pristop. Organizacije se vse bolj poslužujejo oblike odnosa, ki jo sestavlja skupnost njenih uporabnikov, v sklopu katerega si uporabniki medsebojno izmenjujejo informacije. Vedno več podjetij se odloči za izbiro soustvarjalnega odnosa, kjer se odmika od odnosa prodajalec-kupec tako, da jim ponudi možnost soustvarjanja vrednosti (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Na primeru podjetja Alive so odnosi s kupci pomemben vidik poslovanja, kjer sloni strategija pridobivanja kupcev, kot tudi njihovo zadržanje, na močni pripadnosti uporabnikov skupnosti Alive. Odnos se začne graditi s prvim stikom stranke s programom, ki ji sledi takojšnja integracija v skupnost in v segment odnosa s kupci. Temeljni cilj poslovanja je imeti močno skupnost, ki služi kot dodana vrednost, in s katero se lahko člani poistovetijo. Pomemben vidik je tudi vzpostavitev odnosa med strankami in inštruktorji, saj lahko inštruktor na ta način lažje prilagodi programe posamezniku. Spodbudna skupnost ustvarja zaupanje med člani in v tem procesu je verjetno, da se bodo razvila prijateljstva, kjer bodo vsi uživali v ponujenih programih. Socialni aspekt je resnično pomemben vidik ustvarjanja skupnosti

Alive. Pozitivna atmosfera pomaga pri pridobivanju novih strank, kjer so obstoječe stranke pomemben kanal širjenja dobrega imena in na podlagi zadovoljnih strank lažje pridobivamo nove. Spremljanje napredka vsakega posameznika se bo natančno beležilo, s čimer bodo odgovori o napredku vedno pri roki.

## 5.5 Vir prihodkov

Vir prihodkov je postavka, ki predstavlja generiranje prihodkov različnih uporabniških segmentov (stroški morajo biti izvzeti iz prihodka, da dobimo dobiček). Po besedah Osterwalder in Pigneur (2010) je model vira prihodkov podjetja sestavljen iz vrste izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja kupcu v zameno za denar. Vsak posamezen vir ima lahko svoj lasten cenovni mehanizem, kot so na primer fiksne cene in pogajanje, cene odvisne od zaloge ali cene odvisne od trga. Vsak poslovni model se lahko razdeli na dva tipa vira prihodkov; direktne prihodke vezane na transakcijo oziroma vsakokratno plačilo kupcev in redne prihodke iz naslova pravic (intelektualna lastnina) in nudenja storitev. Če predstavljajo uporabniki srce poslovnega modela, potem so viri prihodkov njegove arterije. Na tej točki se mora podjetje vprašati, kakšno ceno je pripravljen plačati uporabnik? Z odgovorom na to vprašanje se podjetje odloči za različne vire prihodkov iz več-ih uporabniških segmentov (Osterwalder in Pigneur, 2010).

S povpraševanjem na trgu podjetje določa zgornjo mejo cen, spodnja meja pa je določena s stroški podjetja. Pri postavitvah cen se kot prišlek na tržišče podjetje orientira po cenah konkurence in se prilagodi glede na to. Ob tem je potrebna primerjava proizvodnih stroškov, s katero določimo ali se posluje s stroškovno prednostjo. Pomemben vidik je tudi razmerje med postavljeno ceno in kakovostjo ponudbe. Z upoštevanjem zgoraj napisanega se podjetje orientira, kako postaviti cene glede na konkurenco (Bajt, 2003).

Z upoštevanjem stroškovne funkcije, povpraševanjem in cene pri konkurenci, lahko podjetje oblikuje ceno. Po Kotlerju imamo za to več cenovnih metod (Kotler, 2004):

- Določanje cen na osnovi pribitka
- Določanje cen na osnovi ciljnega donosa
- Določanje cen na osnovi zaznane vrednosti izdelka
- Določanje cen na podlagi vrednosti
- Določanje cen na osnovi trenutnih cen na trgu

- Določanje cen ob ponudbi na natečaju
- Določanje cen na podlagi skupine kupcev

Pri prihodkih programa Alive Training gre za prodajo vadbenih kart, katerih razpon sega od 1 meseca do 6 mesecev in s številom obiskov 1x do 3x na teden. Šlo bo za prihodke iz naslova nudenja storitev, ki se jih mesečno obračunava. Program bo ponujal visokokakovostno ponudbo in s tem namenom bodo cene oblikovane po principu zoznane vrednosti storitev. Dodani bodo tudi elementi določanja cen na podlagi vrednosti, kjer bo ponujena relativno nizka cena ob visokokakovostni ponudbi. Cilj bo doseči prepoznavnost na trgu in prednost pred konkurenco. V oblikovanju cen se bo upoštevalo tudi promocijske treninge za pridobivanje novih strank.

Na primeru Alive Camps gre za prodajo 1 ali 2-tedenskih aranžmajev, ki bodo sestavljeni v sodelovanju s turistično agencijo in lokalnim ponudnikom najema opreme. Cene bodo sestavljene iz ponudbe turistične agencije, najemom opreme in ponudbe šole. V primeru agencije in najema opreme bo prihodek določena provizija pri prodaji. Prihodek iz šole pa temelji na prodaji lastnih storitev. Cenovna strategija bo zastavljena podobno kot na primeru Alive Training.

Prihodek Alive Events bo pridobljen iz naslova prodaje razstavnega prostora in prodajo oglasnega prostora. Cene prostora bodo določene na podlagi zoznane vrednosti, kjer se bo s kakovostnim oglaševanjem dogodka doseglo prepoznavnost pri širši publiki in s tem pritegnilo potencialne razstavljalce. V naslednjem odstavku bomo opredelili rast prihodka v odvisnosti od števila udeležencev v obdobju petih let.

- Cilji programa Alive Camps - Karpathos so ohranitev stranke pri programu vsaj 2 leti, tako da se v vmesnem času pridružijo novi udeleženci in lahko program nemoteno poteka. Projekcija predstavljena v Tabeli 5, je pripravljena glede na povprečno ceno tedenskega termina 900 €.

	2015	2016	2017	2018	2019
Število udelež.	15	30	40	60	85
Prihodek:	13500	28350	38880	59400	85680

Tabela 5. Pričakovan prihodek Alive Camps 2015-2019

V sklopu programa Alive Events- outdoor sejem je cilj rasti števila razstavljalcev na sejmu predstavljen v Tabeli 6. V prvem letu bo tematika sejma izključno namenjena windsurfingu, s čimer bo število razstavljalcev omejeno na to področje. Število razstavljalcev bomo povečali s širitvijo področij sejma na druge adrenalinske športe, kot so kajtanje, kolesarjenje, sup-anje, plezanje in podobno. Dodali bomo tudi razstavljalce, ki so tudi v širšem smislu povezani s področjem adrenalinskih športov, kot na primer avtomobilska podjetja, turistične agencije, ponudniki športne prehrane in podobno. Projekcija je izračunana glede na ceno najema razstavnega prostora, ki znaša 15 € na m<sup>2</sup> in minimalnem najemu prostora 10 m<sup>2</sup>.

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Število razst:	10	30	60	80	100
Prihodek:	<b>1500</b>	<b>4725</b>	<b>9720</b>	<b>13200</b>	<b>16800</b>

*Tabela 6. Pričakovan prihodek Alive Events 2015-2019*

V sklopu programa Alivetraining so cilji rasti predstavljeni v Tabeli 7. Vrednosti so izračunane na 11 mesečnem obdobju in maksimalni kapaciteti 60 vadečih na mesec ter povprečni porabi 83,5 € po aktualnem ceniku.

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Število udelež:	160	295	450	660	900
Prihodek:	13360	25863	40581	60621	84168

*Tabela 7. Pričakovan prihodek Alive Training 2015-2019*

Letni dvig cen na letni ravni za vse programe je 5%, 8%, 10%, 12%.

Cene s katerimi bo podjetje Alive nastopilo na trgu so izračunane na podlagi povprečja cen, ki smo ga pridobili s primerjavo konkurenčnih podjetij, ki so opisani v podpoglavju 4.1.5.

## **5.6 Ključna sredstva**

Ključna sredstva vsakega podjetja predstavljajo resursi, ki so potrebni za delovanje poslovnega modela in s katerimi se dostavlja vrednost do kupcev. Praktično lahko sredstva podjetja razdelimo na štiri kontrastne tipe, ki so vsi enako pomembni za ohranjanje stabilnosti poslovanja: fizična sredstva, intelektualna sredstva, človeški viri, finančna sredstva. Fizična

sredstva predstavljajo sredstva, s katerimi je podjetje zmožno dostaviti ponujen izdelek ali storitev. Na drugi strani imamo pa intelektualna sredstva, ki zajemajo intelektualno lastnino, znanje, avtorske pravice in blagovno znamko. Ob fizičnih sredstvih so človeška in finančna sredstva izredno pomembna, ker vsako podjetje potrebuje delovno silo za ustvarjanje vrednosti in kapital za vzdrževanje poslovnega modela. Lahko so v lasti organizacije, ali pa zgolj najeta od zunanjih partnerjev (Osterwalder in Pigneur, 2010). Pomembno spoznanje, s katerim se slej ko prej sooči vsak manager, je dejstvo, da ne moremo deliti ljudi na dobre in slabe, ampak samo na bolj primerne ali manj primerne za določeno delo. Torej je največji izziv izbira pravih kadra za določeno delovno okolje (Gorišek, 2004).

V podjetju Alive bo eno izmed ključnih sredstev kombinacija človeških in intelektualnih sredstev. S to kombinacijo bo podjetje predstavljalo in dostavljalo vrednost za kupce preko vadbe v studiju, učenja na športnih kampih in vzdrževanjem skupnosti. Pomemben vmesnik med kupci in podjetjem bo predstavljala spletna stran, katere namen je vzdrževanje in povečevanje skupnosti uporabnikov. Pravilna izbira človeških virov bo ključnega pomena in se bo izvajala glede na izobrazbo, predhodne izkušnje, vizijo in moč prepričljivosti. Velik pomen bo dan na vzpostavljanju kvalitetnih partnerskih povezav, ki bodo v korist obema stranema. Za vzdrževanje partnerskih odnosov bo podjetje uporabljalo osebni pristop, ker je le-tako mogoče ustvariti dolgotrajen odnos. To se bo izvajalo z aktivnostmi, kot so pogosta komunikacija, posebna povabila na dogodke in tudi ugodnejšimi cenami v primeru udeležbe na katerem od programov. Podjetje Alive bo že od ustanovitve naprej stremelo k nastanku blagovne znamke, ki bo skozi razvoj pridobivala na vrednosti. To se bo izvajalo s standardizacijo celostne grafične podobe, ki bo rdeča nit skozi vse dejavnosti in preko nenehnega iskanja in dvigovanja kakovosti izvajanja storitev in povečevanju dodane vrednosti za kupca.

## **5.7 Ključne dejavnosti**

Ključne dejavnosti so aktivnosti, ki jih mora podjetje opravljati, da lahko zagotavlja vrednost kupcem preko dostavljanja izdelka ali storitve. Podjetju omogočajo vzdrževanje poslovnega modela in pomagajo ustvarjati prednost pred konkurenco. Podobno kot ključna sredstva, ključne dejavnosti sodelujejo pri ustvarjanju in dostavljanju vrednosti za kupca, doseganju uporabniškega segmenta, upravljanju obstoječih in novih odnosov s kupci ter pridobivanju prihodkov (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Kot sta ugotovila Osterwalder in Pigneur (2010), vsak poslovni model predvideva, da bo morala organizacija izvajati nekatera opravila, ki bodo omogočala, da bo poslovni model deloval. Tako kot ključni resursi, so te aktivnosti nujno potrebne, zato da se lahko za kupce ustvarja vrednost. In tako kot ključna sredstva, se tudi ključne aktivnosti razlikujejo glede na tip poslovnega modela. Ključne dejavnosti se delijo na več kategorij, kot so izdelava produktov, reševanje težav kupcev in upravljanje s platformo (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Po besedah Helbig (2011) je načrtovanje prodaje kritična točka v poslovanju in jo lahko opredelimo kot zamenjavo med ponujenimi produkti in prihodkom za podjetje. Prodaje ne moremo opredeliti kot enkratne transakcije, ampak kot dlje časa trajajoč proces, ki mora biti vzdrževan in nadzorovan. Izvajanje prodaje zahteva tako finančne kot delovne vire, vztrajnost, energijo in fokus. Uspešna prodajna strategija se gradi na petih stopnjah in se začne z definicijo uporabniškega segmenta. Naslednja stopnja je opredelitev prodajnih kanalov in virov potrebnih za izvedbo zadanega cilja. Po kontaktu s potencialno stranko je pomembno znati postaviti pravilna vprašanja in ponuditi stranki dvostranski odnos, kjer ugotovimo kakšen produkt zares potrebuje. Ob sprejeti odločitvi o nakupu je prodajalčeva naloga dostaviti dogovorjen izdelek ali storitev in začeti vzpostavljati odnos s stranko. Po dostavi sledi nadzor in poprodajne aktivnosti za pregled prodajnega procesa. Z znanjem kaj je delovalo in kaj ne, dobi podjetnik priložnost za popravke prodajnega procesa in možnost izključitve nedelujočih faktorjev (Helbig, 2011).

Ključne aktivnosti podjetja Alive se bodo izvajale v vadbenem studiju, sejmski dvorani in na terenu v Grčiji. Prodaja bo v začetku potekala preko osebnega stika inštruktorjev v studiu, kasneje se bo to izvajalo tudi na sejmu in športnih kampih. Inštruktorji bodo delovali tudi kot povezovalci skupnosti, kar pomeni, da bodo morali s svojim znanjem in karizmo prispevati k razvoju blagovne znamke. Ključne dejavnosti podjetja Alive so sledeče:

1. Članstvo Alive Training – V tem okviru gre za prodajo vadbenih kart programa Alive Training. Prodaja kart bo obravnavana kot glavni vir dohodka, ker bo skozi celo leto zagotavljala stalen vir dohodka. V vadbenem studiju se bodo odvijali tudi manjši promocijski dogodki, ki bodo povezani z vsemi storitvami podjetja.
2. Alive Camps – V primeru Alive Camps gre za prodajo 1 ali 2-tedenskih aranžmajev, ki bodo potekali v juliju in avgustu. Cilj je pridobiti stranke, ki so čez leto vadile v Alive

Training in jih animirati za aktivne počitnice, prav tako pa tudi nove stranke, ki še niso imele stika s podjetjem Alive. S tem programom se bo zapolnilo »mrtvo sezono« v vadbenem studiju.

3. Alive Events – Dogodek bo namenjen celotnemu področju outdoor športov, kjer bo na voljo vse od nove in rabljene opreme do ponudnikov tečajev in izobraževanj na tem področju. Cilj Alive na dogodku pa je z dobro organizacijo in lastno izpostavljenostjo doseči čim večji promocijski efekt.

## **5.8 Ključni partnerji**

V podjetništvu skoraj nikoli ne pride do situacije, kjer bi bilo podjetje brez partnerjev. Wood (2010) je mnenja, da se to zgodi predvsem zato, ker se skozi dobre odnose povečajo možnosti vzajemne dobičkonosnosti. Dobri odnosi s partnerji se prepoznajo kot prednost in lahko celo zavzamejo obliko strateškega zavezništva. To pride do izraza predvsem v težkih časih, ko je partnerstvo pomembno sredstvo za premostitev težav. V idealni situaciji je poslovno partnerstvo obojestransko koristno, tako finančno kot etično. Upoštevati je potrebno, da samo obstoj razmerja sam po sebi ne zagotavlja konkurenčne prednosti za nobeno od strani, ampak ga je potrebno razvijati. Slabo voden odnos se lahko čez čas izkaže bolj za slabost kot za prednost, kot na primer v situaciji hitre rasti ali ko sta partnerja v boju za preživetje. Imeti dobre partnerje tako pri prodajnih kanalih kot pri dobaviteljih, je pomemben korak h dodani vrednosti podjetja (Wood, 2010).

Pogosto partnerstva in mreže podjetij ustvarjajo pozitiven aspekt poslovanja, vendar se v tej zvezi nahajajo tudi slabosti. Ena izmed najbolj osnovnih prednosti odnosa kupec-prodajalec, je oblikovanje optimizacije dodeljevanja sredstev in aktivnosti (Osterwalder in Pigneur, 2010). Definitivne potrditve mrež in partnerstev so nove tržne priložnosti v smislu globalizacije in dostopom do še prej nepoznanemu segmentu kupcev. V primeru, da partnerstvo doseže fazo, kjer se večina tveganj porazdeli, to zmanjša izgube posameznega podjetja in s tem koristi obema stranema. Faktorje kot so novi produkti, povečana prodaja, hitrejše doseganje točke preloma, izkoriščanje skupnega prodajnega kanala, inovacija, hitrost in agilnost, lahko štejemo kot dodano vrednost v partnerskem odnosu. Prednosti in slabosti partnerstva se vedno nanašajo na obliko in stopnjo sodelovanja. Bistven faktor, ki pretvori partnerstvo v ključno partnerstvo, je obojestransko spoštovanje v smislu upravljanja s



prejemki in zahteva vzajemen trud pri skupnem ali podobnem cilju. Ključna partnerstva so tista, ki so vzajemno potrebna za ohranjanje poslovnega modela na dobičkonosni poti (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Na primeru podjetja Alive so pomembni partnerji najemodajalci poslovnih prostorov, saj bo v prvih fazah poslovanja in izvedbe programa Alive Training potreben najem studija. Sledijo jim turistične agencije, ki so pomembne za sodelovanje pri dobavi potovalnih aranžmajev in namestitev. Načeloma bi šlo tudi brez njih, vendar bi bilo veliko težje in dražje pridobivanje informacij iz turističnega področja. Pri vzpostavljanju in vzdrževanju spletne skupnosti, se bo podjetje Alive moralo povezati s področjem programiranja in oblikovanja spletnih strani in drugih medijskih vsebin.

## **5.9 Stroškovna konstrukcija**

Stroškovna konstrukcija podjetja opisuje vse pomembne stroške, s katerimi se srečuje določen poslovni model, saj s temi ustvarja in prinaša vrednost do svojih kupcev in s tem ohranja poslovanje. Na splošno vse dejavnosti podjetja ustvarjajo stroške, ki so neizogibni za obstoj podjetja. S tem povezane stroške lahko dokaj preprosto seštejemo, ko vemo katere vire, načrtovane aktivnosti in ključne partnerje potrebujemo za dostavo vrednosti za kupca. V osnovi vsa podjetja ciljajo na ustvarjanje in dostavo vrednosti na čim bolj učinkovit način, z minimalnimi stroški za povečanje dobička. Glede na poslovni model poznamo podjetja, ki so bolj stroškovno orientirana kot druga. Na področju stroškovne konstrukcije je znanih več ekstremov. Za podjetja ni nič neobičajnega, da vzpostavijo skupek različnih struktur odvisnih od poslovnega modela. Predlagane ekstremne strukture so stroškovno usmerjene ali vrednostno usmerjene in lahko imajo lastnosti kot so fiksni stroški, variabilni stroški in ekonomija obsega. Stroškovno usmerjene strukture ciljajo na zmanjšanje vseh stroškov pri posredovanju vrednosti za kupca, na drugi strani pa vrednostno usmerjene strukture zagotavljajo visok nivo uporabniške izkušnje, četudi bi to pomenilo zmerno visoke stroške (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Podjetje Alive razlikuje med stroški, ki so stroškovno usmerjeni in vrednostno usmerjeni. Začetni viri novega podjetja so omejeni, zato je uporabnikovo zadovoljstvo in vzpostavitev kakovostnega odnosa z njimi na prvem mestu. Z izjemno uporabniško izkušnjo Alive cilja na ohranitev velikega števila strank in se posledično zaveda, da se preko zadovoljnih strank ustvari pomemben oglaševalski kanal za tovrsten posel. Zato je v tej fazi podjetja pomembna

struktura modela, ki se osredotoča na vrednost. Sredstva start-up podjetja so na začetku poslovanja omejena, torej mora biti prisotna struktura modela, ki se osredotoča na ceno in ima cilj poslovati z dobičkom že po prvem letu delovanja. Kakorkoli, potrebno se je zavedati, da pri omejenem trgu ter s specializirano ponudbo to vedno ni mogoče. V naslednjem delu so prikazani najpomembnejši izračuni finančnega načrtovanja.

### **5.9.1 Stroški ob začetku poslovanja**

Ob začetku poslovanja bodo nastali stroški z ustanovitvijo podjetja, ki bodo vključevali začetni kapital za ustanovitev v višini 7500,00€. S temi sredstvi se bo pokrilo začetne stroške obratovanja. K temu spadajo stroški spletne strani, pisarniškega materiala in delovni kapital. Med letom bo potrebna dokapitalizacija za pokrivanje tekočih obveznosti. Slednje je opisano v naslednjem odstavku. Izračun začetnih stroškov poslovanja je prikazan v Prilogi 8.1.

### **5.9.2 Izkaz uspeha**

Predračun izkaza uspeha je narejen na predvidevanjih ocenitve trga in tržnih podatkov, s katerimi je opisan obseg prodaje in stroškov vseh storitev v prvih petih letih delovanja. V finančnih projekcijah gre za opis predvidenih stroškov za delovanje podjetja. Stroški so ocenjeni na podlagi predvidene prodaje storitev, čeprav bo popolnoma realno sliko o stroških mogoče dobiti šele ob zagonu podjetja. Največji del stroškov podjetja bodo fiksni stroški, ki nastajajo pri najemu poslovnih prostor in tem povezanimi vzdrževalnimi stroški. Drugi del fiksnih stroškov bodo plačila trenerjem. V prvih petih letih bodo izplačila trenerjem izvedena po pogodbi. Variabilni stroški se bodo pojavili pri potovanjih, aranžmajih in organizaciji prevozov za inštruktorje. Deleži variabilnih in fiksnih stroškov v odhodkih rastejo zaradi povečanja obsega dela. Točko preloma bo podjetje doseglo v četrtem letu delovanja. V četrtem poslovnem letu bo imelo podjetje 12104,24€ dobička iz rednega poslovanja pred davkom na dobiček. Z obračunanim davkom na dobiček, znaša dobiček 10046,52€. Glede na predračun izkaza uspeha bo podjetje za premostitev nelikvidnosti v prvih treh letih najelo posojilo v višini 22,000€, z ročnostjo 7 let in 3% fiksno obrestno mero. Za posojilo se bodo lastniki dogovorili s svojci. V pogodbo bo dodan tudi štiriletni moratorij za plačilo prvega obroka. Pričakujemo, da bodo stranke svoje obveznosti poravnale v dogovorjenih rokih, tako da bo podjetje ostalo likvidno. Izračun izkaza uspeha je prikazan v Prilogi 8.2.

## 5.10 Omejitve poslovnega modela canvas

Ob pregledu literature ter avtorjevem pridobljenem znanju načrtovanja poslovanja s poslovnim modelom canvas, je pomembno omeniti določene omejitve dotičnega orodja za poslovno načrtovanje. Ena izmed zaznanih pomanjkljivosti modela je izključenost polja z opisom konkurence, ki je eden izmed bistvenih delov, s katerimi se podjetje srečuje dnevno. Gradnika, kot je odnos s kupci in prodajni kanali se med seboj prepletata, kar otežuje razumevanje in ločevanje posameznih elementov poslovanja pri izpolnjevanju poslovnega načrta. Pri gradniku vrednosti za kupca je bila zaznana omejitev v smislu, da je možna aplikacija poslovnega modela canvas le na pridobitna podjetja in s tem izključuje socialna podjetja. Sam model sicer jasno ponazarja vse dejavnike ter prikazuje način kako zgraditi podjetje, vendar pa ne podaja rešitve v smislu kako dejansko začeti posel.

Prihodnjim uporabnikom poslovnega modela canvas avtor diplomske naloge priporoča uporabo modela, saj se z njim precej olajša vizualna predstava strukture podjetja. Vendar pa je potrebno upoštevati omejitve in jih premostiti s specifičnimi orodji, ki pokrivajo določeno področje priprave poslovnega načrta.

Slika 5 povzema zgoraj opisane gradnike poslovnega modela canvas ter predstavi poslovni načrt podjetja Alive.

## Matrika poslovnega modela



Slika 5. Poslovni model canvas podjetja Alive

## 6 SKLEP

Namen diplomskega dela je bila analiza možnosti razvoja društva s področja športa in rekreacije v podjetniško obliko poslovanja. S pomočjo analize panoge, trga, okolja podjetja in pripravo poslovnega načrta smo si želeli odgovoriti na vprašanje, ali bi bila ustanovitev podjetja Alive smotrna in uspešna.

Potrebe in želje po unikatni in individualni ponudbi so v porastu. Izhajajoč iz tega moramo kot ponudniki športnih aktivnosti stremeti k primerno oblikovanim, zahtevnim in individualiziranim izdelkom, s katerimi se lahko posameznik identificira. Izdelki in storitve morajo biti uporabniku pisane na kožo in nuditi izjemno uporabniško izkušnjo. Dandanes ljudje veliko potujejo, preizkušajo in spoznavajo nove kulture. Naveličani so enoličnosti in klasične športno rekreacijske ponudbe, ki je velikokrat brez dodane vrednosti. Globalizacija in hiter način življenja silita ljudi, da se odločajo in iščejo kvalitetnejše usluge, ki so povezane s prostim časom in poslom.

Poslovna ideja podjetja Alive zajema dejavnosti, kot je telesna priprava športnikov in rekreativcev s programom Alive Training, organizacijo športnih dogodkov Alive Events ter izvedbo športnih taborov Alive Camps. Z raznoliko ponudbo storitev na področju športa in rekreacije, podjetje Alive cilja zadovoljiti potrebe ljudi po kakovostnem preživljanju prostega časa. S pomočjo poslovnega modela canvas, kar je bila osrednja tema te naloge, je avtor opredelil možnosti za uspešen razvoj podjetja Alive.

Pred pričetkom ustanavljanja podjetja in pričetka poslovanja je priporočljivo, da podjetje podrobno preuči tržišče, panogo v katero vstopa, konkurenco, ožje in širše okolje podjetja. Za analizo konkurence je bila v tej diplomski nalogi uporabljen Porterjeva analizo petih silnic, ki je prikazala nivo konkurenčnosti v panogi, ki se odvija v ožjem in širšem okolju podjetja. Na primeru podjetja Alive je bilo ugotovljeno, da je glavna konkurenčna prednost ponudba, ki združuje vse segmente športno rekreacijskih dejavnosti. To vključuje vadbo, športne taborne in organizacijo športnega sejma. Pričakovano je, da bo podjetje s tem ustvarilo močno blagovno znamko s širokim spektrom potencialnih strank. Na podlagi analize petih silnic je bilo ugotovljeno, da je stopnja privlačnosti za vstop v panogo velika, kar pomeni, da ima podjetje Alive priložnost za razvoj in rast.

Pri analizi trga pa ni dovolj samo podrobna analiza panoge, temveč je potrebno pogledati bližje podjetju, z drugimi besedami ugotoviti katere so njegove prednosti in slabosti ter kakšne prednosti in nevarnosti poslovanja izhajajo iz tega. V ta namen je bila za oceno uspešnosti poslovanja podjetja uporabljena SWOT analiza, s pomočjo katere smo prepoznali glavne prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja podjetja in se obenem osredotočili na priložnosti in nevarnosti, ki so del zunanjega okolja podjetja. Glavne prednosti podjetja Alive so raznovrstnost ponudbe, osebni pristop, strokovno izobraženi inštruktorji, odnos s partnerji, lokacija in graditev skupnosti. Pri slabostih so v ospredju majhnost tržišča, možnosti financiranja, začetni kapital in pomanjkanje ugleda. Zunanje okolje podjetja na področju športa in rekreacije s priložnostmi oblikujejo geografska lega, vsebinsko povezana ponudba, rast trenda zdravega življenjskega sloga, izvajanje dejavnosti skozi 12 mesecev in družabna omrežja. Najbolj pomembne nevarnosti, ki lahko onemogočijo uspešno poslovanje podjetja Alive je v prvi vrsti močna konkurenca in posledično izguba strank ter dvig partnerskih cen.

Osnova za pripravo poslovnega modela Alive je povzeta po idejah Osterwalder-ja in Pigneur-ja, ki sta sestavila poslovni model canvas iz devetih gradnikov (uporabniški segment, vrednost za kupce, prodajni kanali, odnos s kupci, vir prihodkov, ključna sredstva, ključne dejavnosti, ključni partnerji in stroškovna konstrukcija). Na primeru podjetja Alive uporabniški segment sestavljajo športni rekreativci in navdušenci, turistične agencije in razstavljalci na sejmu. Pri vrednosti za kupce so izpostavljene storitve, s katerimi podjetje pomaga strankam pri učinkovitem in kakovostnem ukvarjanju s športom in rekreacijo. To se izvaja z all inclusive organizacijo potovanja, prilagojenimi programi treninga in povezovanjem ponudnikov adrenalinskih športov in njihovih uporabnikov skozi Alive skupnost. Stranke bodo lahko stopile v kontakt s podjetjem Alive preko spletne strani, socialnih omrežij, Alive Training-a in sodelovanja na različnih dogodkih. Odnos s kupci se bo gradil preko osebnega pristopa na dogodkih, treningih, kampih in z vzdrževanjem skupnosti. Viri prihodkov bodo zajemali vadbene karte, dohodek od prodaje kampov, prodaja razstavnega prostora in prodaja oglasnega prostora na dogodkih in spletu. Segment ključnih sredstev, ki so pomembna za uspešno podajanje vrednosti za kupca sestavljajo kadri, prepoznavna blagovna znamka, spletna stran in vzpostavljene partnerske povezave. Ključne dejavnosti s katerimi bo podjetje ustvarjalo dodano vrednost so Alive Training, Alive Events, Alive Camps, vzdrževanje skupnosti in marketing. Ključni partnerji, brez sodelovanja katerih bi bilo poslovanje oteženo,

so turistične agencije, najemodajalci poslovnih prostorov, grafični oblikovalci in programerji. Stroški, ki bodo nastajali iz poslovanja izhajajo iz naslova plač, najemnine poslovnih prostorov, potovalnih stroškov in računovodstva.

Na podlagi vseh analiz lahko zaključimo, da bo potrebna velika mera strateškega načrtovanja in predvidevanja različnih scenarijev. V povezavi s slednjim je za zagon in uspešno poslovanje potreben dobro načrtovan poslovni model, ki vključuje vse faktorje analize trga. S pisanjem finančnega segmenta naloge je bilo ugotovljeno, da bodo začetni stroški dokaj visoki in da bo točka preloma dosežena v četrtem letu. Po dobljenih podatkih sledi zaključek, da lahko lastniki pričakujejo prvi čisti dobiček v sedmem letu poslovanja.

Na podlagi triletnega delovanja društva avtor ugotavlja, da bi bilo na podlagi pridobljenih izkušenj v tem času smiselno že ob samem začetku delovanja napisati poslovni model. S tem bi lahko predvideli, v katero smer se usmeriti, in na katero področje bi bilo smiselno dati več poudarka. Brez poslovnega modela je društvo sicer delovalo dobro, vendar pa so se ob koncu tretjega leta pokazale omejitve pri rasti in pomanjkanju dolgoročne vizije. Posledica tega je začasna stagnacija pri nadaljnjem razvoju društva. V kolikor bi že v začetku natančno začrtali pomembne mejnike in usmeritev delovanja, bi lahko nato na točki trenutnega vrhunca lažje upeljali potrebne spremembe, s katerimi bi lahko dvignili nivo uspešnosti in se še bolj utrdili na trgu.

## 7 VIRI

- Analiza poslovnega okolja (2015). Podjetniški portal. Pridobljeno 22.1.2015, iz <http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja>
- Bajt, S. (2003). *Primerjalna analiza drobnoprodajnih cen štirih konkurentov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta.
- Barnes, J. (2006). *Build Your Customer Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Blank, S. in Dorf, B. (2012). *The startup owners manual*. ZDA, K and S Ranch Inc., K&S Ranch publishing Division.
- Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Bussines model (2014). Wikipedia The Free Encyclopedia. Pridobljeno 9.1.2015, iz [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_model#cite\\_note-narrative-3](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model#cite_note-narrative-3)
- Bussines model canvas (2015). Pridobljeno 13.1.2015, iz <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
- Etesian (2015). Wikipedia The Free Encyclopedia. Pridobljeno 19.1.2015, iz <http://en.wikipedia.org/wiki/Etesian>
- Fadeev, D. (2014). Elements of Industry Structure. Pridobljeno 13.1.2015 [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Elements\\_of\\_Industry\\_Structure.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Elements_of_Industry_Structure.svg)
- George, G. in Bock, AJ. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- Goljar, M. (2012). *Sodobno podjetništvo*. Ljubljana.
- Gorišek, K. (2000). Zadovoljstvo zaposlenih ali vsebina pojma prerašča ime fenomena? Pridobljeno 21.1.2015, iz <http://www.delavska-participacija.com>
- Helbig, D. (2011). 5 Keys to Successful Sales Strategies. Pridobljeno 9.1.2015, iz <http://smallbiztrends.com/2011/11/5-keys-successful-sales-strategies.html>
- Hollensen, S. (2006). *Marketing Planning: A global perspective*. London: McGraw – Hill Education.



- Hummel, E., Slowinski, G., Matthews, S. in Gilmont, E. (2010). Business models for collaborative research. *Research Technology Management*, 53(6), 51-54.
- Jakara, K. (2007). *Analiza poslovnega okolja podjetja Pronet Kranj*. Specialistično delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta.
- Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Kotler, P. (1999). *Principles of Marketing - Second European Edition*. London: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. in Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Musek Lešnik, K. (2008). Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja. Management. Pridobljeno 17.1.2015, iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/pdf/978-961-266-011-6.pdf>
- Nagy, T. (2007). *Obdobje ustvarjalnosti primerjava vloge in pomena dizajna v študijskem programu: primer d.school in danska poslovna šola*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta.
- Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, John Wiley and Sons Inc.
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154–161
- Pleško, G. (2012). *Računalništvo v oblaku kot temelj novih poslovnih modelov start up podjetij v Sloveniji*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1998.
- Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business Review*, January 2008.
- Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York, Crown Publishing Group.

- Sagadin, J. (2004). Tipi in vloga študij primerov v pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika*, 4, 88–99.
- Sila, B. (2007). Leto 2006 in 16. študija o športno rekreativni dejavnosti Slovencev: Pogostost športne aktivnosti in delež športno aktivnega prebivalstva. *Šport*, 55(3), 3–11.
- Sila, B. (2010). Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti. *Šport*, (1-2), 97.
- Starc, G. in Sila, B. (2010). Kdo zmore in si zna privoščiti zdravje? *Šport*, (1-2), 116.
- Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje gradivo za 2. Letnik*. Ljubljana, Zavod IRC.
- Tavčar, M. (1991). *MBA – opcijski modul MARKETING MANAGEMENT*. Maribor: EPF.
- Karpatos (2015). Pridobljeno 3.9.2015 iz, <http://www.windsurfer.si/prijava/karpatos>
- Timmons, J.A. (1999). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. Boston: Irwin- McGraw-Hill, cop.
- Turk, J. (2005). *Zdrava poznejša leta: naj bodo tudi lepa*. Ljubljana: Društvo za zdravje srca in ožilja Slovenije.
- Vahčič, A. in Prodan, I. (2008). *D.school razvoj novih produktov in storitev: od interdisciplinarnosti in dizajnerskega načina razmišljanja do uspeha na trgu*. Ljubljana.
- Wood, M. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning*. Essex: Pearson Education Limited.
- Word of mouth (2015). Wikipedia The Free Encyclopedia. Pribobljeno 22.1.2015, iz [http://en.wikipedia.org/wiki/Word\\_of\\_mouth#cite\\_ref-2](http://en.wikipedia.org/wiki/Word_of_mouth#cite_ref-2)

## 8 PRILOGE

### 8.1 Začetni stroški poslovanja

<b>ZAČETNI STROŠKI POSLOVANJA</b>	
domena	100
spletna stran	2000
zavarovanje	500
najem opreme	287
pisarniški material	200
gms	300
računalnik	1000
tiskalnik	500
<b>DELOVNI KAPITAL</b>	<b>2613</b>
<b>ZAČETNI KAPITAL</b>	
odprtje podjetja	7500
posojilo	22000

### 8.2 Izkaz uspeha

Postavka v EUR	2015	2016	2017	2018	2019
	doseženo	plan	plan	plan	plan
<b>A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>	<b>28360</b>	<b>58938</b>	<b>89181</b>	<b>133221</b>	<b>186648</b>
I. Čisti prihodki na domačem trgu	28360	58938	89181	133221	186648
II. Čisti prihodki na trgu EU	0	0	0	0	0
<b>B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</b>	0	0	0	0	0
<b>C. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</b>	28360	58938	89181	133221	186648
<b>D. POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>45667,5</b>	<b>63145</b>	<b>90685,5</b>	<b>121116,8</b>	<b>161064,3</b>
<b>I. Stroški blaga, materiala in storitev</b>	<b>45667,5</b>	<b>63145</b>	<b>90685,5</b>	<b>121116,8</b>	<b>161064,3</b>
1. Nabavna vrednost blaga	0	0	0	0	0
2. Stroški porabljenega materiala	<b>5000</b>	<b>3900</b>	<b>6500</b>	<b>9200</b>	<b>10300</b>
2.1. Stroški surovin in materiala	0	0	0	0	0
2.2. Stroški pomožnega materiala	0	0	0	0	0
2.3. Stroški nadomestnih delov	0	0	0	0	0
2.4 Drugi stroški materiala	5000	3900	6500	9200	10300
2.5 Popravek vrednosti	0	0	0	0	0
3. Stroški storitev	<b>27607,5</b>	<b>42535</b>	<b>59625,5</b>	<b>81762,5</b>	<b>111610</b>
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti	600	1800	4000	6000	10000
3.2. Izdelava proizvodov	0	0	0	0	0
3.3. Stroški prevoznih storitev	7190	13300	16890	24660	34090

3.4. Stroški vzdrževanja	200	500	2000	1000	2000
3.5. Stroški najemnin	18517,5	25235	34735,5	48102,5	63220
3.6. Stroški drugih storitev	1100	1700	2000	2000	2300
<b>II. Stroški dela</b>	<b>12700</b>	<b>16350</b>	<b>24200</b>	<b>29700</b>	<b>38700</b>
1. Stroški plač	0	0	0	0	0
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	0	0	0	0	0
3. Stroški drugih zavarovanj	500	700	1000	1500	2000
4. Drugi stroški dela	12200	15650	23200	28200	36700
<b>III. Odpisi vrednosti, amortizacija</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>
1. Neopredmetena sredstva	0	0	0	0	0
2. Opredmetena osnovna sredstva	0	0	0	0	0
2.1. Poslovni prostori/zgradba	0	0	0	0	0
2.2. Oprema, vozila, mehanizacija	0	0	0	0	0
2.3. Računalniki z opremo	300	300	300	300	300
2.4. Drugo	60	60	60	60	60
<b>IV. Drugi poslovni odhodki</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>94,26*</b>	<b>94,26*</b>
<b>E. DOBIČEK/IZGUBA PRI POSLOVANJU (pred davkom na dobiček)</b>	<b>-17307,5</b>	<b>-4207</b>	<b>-1504,5</b>	<b>12104,24**</b>	<b>25583,74**</b>
<b>F. FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>28360</b>	<b>58938</b>	<b>89181</b>	<b>133221</b>	<b>186648</b>
<b>G. FINANČNI ODHODKI</b>	<b>45667,5</b>	<b>63145</b>	<b>90685,5</b>	<b>121116,8</b>	<b>161064,3</b>
<b>H. DAVEK NA DOBIČEK (17%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2057,72</b>	<b>4349,23</b>
<b>I. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA PRI POSLOVANJU</b>	<b>-17307,5</b>	<b>-4207</b>	<b>-1504,5</b>	<b>10046,52</b>	<b>21234,50</b>

\*vključeni so stroški obresti kredita

\*\*vključeni so stroški glavnice kredita