

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POZICIONIRANJE IN IZDELAVA STRATEGIJE ZA  
ALTERNATIVNO PONUDBO OSEBNEGA TRENINGA**

Ljubljana, avgust 2011

MIHA OTONIČAR

## **ZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# Kazalo

UVOD .....	1
1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA .....	2
1.1 Politično-gospodarsko okolje (stabilnost države) .....	2
1.2 Pravno okolje (zakonodaja).....	2
1.2.1 Izbira pravnoorganizacijske oblike.....	2
1.2.2 Ustanovitev podjetja.....	2
1.2.3 Obdavčitev podjetja.....	3
1.2.4 Zaposlovanje .....	3
1.2.5 Pogoji za opravljanje dejavnosti.....	4
1.3 Tehnološko okolje .....	4
1.4 Demografsko-kulturno okolje .....	5
1.4.1 Demografija – potencialne stranke.....	5
1.4.2 Kultura – odnos do športa in zdravega načina življenja.....	6
1.5 Dogodki in vplivi okolja.....	7
2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA (PANOGE).....	9
2.1 Opredelitev panoge.....	9
2.2 Ocena privlačnosti panoge .....	10
2.2.1 Konkurenca znotraj panoge.....	10
2.2.1.1 Strateški grafikon .....	14
2.2.1.2 Vrzeli v panogi .....	15
2.2.2 Novi vstopi .....	15
2.2.3 Substituti.....	16
2.2.4 Pogajalska moč strank .....	17
2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev .....	18
2.3 Zbirna ocena privlačnosti izbrane panoge.....	18
2.4 Tržni potencial.....	19
2.4.1 Tržni segmenti.....	19
2.4.2 Tržni potencial in njegov razvoj.....	20
3 PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI IZ OKOLJA .....	21
4 POTENCIALNE KONKURENČNE PREDNOSTI .....	23
5 POSLANSTVO.....	25
6 VIZIJA .....	25
7 STRATEGIJA .....	28
SKLEP.....	31
LITERATURA IN VIRI .....	32

## **Kazalo tabel**

<i>Tabela 1: Verjetnosti in pomembnosti okoljskih dogodkov za analizirano podjetje .....</i>	8
<i>Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti izbrane panoge .....</i>	19
<i>Tabela 3: Tržni potencial izbrane panoge .....</i>	21
<i>Tabela 4: Izjave o prihodnosti podjetja za leto 2017 .....</i>	27

## **Kazalo slik**

<i>Slika 1: Matrika kritičnih okoljskih dogodkov za analizirano podjetje.....</i>	8
<i>Slika 2: Proces interakcije med stranko in podjetjem v panogi .....</i>	10
<i>Slika 3: Strateški grafikon panoge .....</i>	15
<i>Slika 4: Strateški grafikon panoge z vrisano krivuljo vrednosti novega podjetja .....</i>	23
<i>Slika 6: Strateški diagram strategije podjetja za obdobje 2012-2014 .....</i>	30

## UVOD

V današnjem vse hitrejšem tempu življenja se ljudje zaradi pomanjkanja časa premalo gibajo in nezdravo prehranjujejo, skratka slabo skrbijo za svoje telo. Hkrati pa se vse bolj zavedajo, kako pomembna je skrb za telo in zdrav način življenja. Ker se v družbi oblikujejo vse močnejši ideali moškega in ženske, ki jim posamezniki skušajo slediti, nastopi problem, kako doseči te ideale. Najpogosteje se ljudje najprej zatečejo k internetu. Tam naletijo na številne informacije o osebni vadbi in pravilni prehrani, vendar so te informacije po navadi zelo splošne, laične in vprašljive kakovosti. To so začeli izkoriščati osebni trenerji, ki ponujajo strankam kakovostne in strokovne nasvete. Ti nasveti so bolj prilagojeni posameznikom in zato tudi dražji. Tako so ljudje ujeti med dvema ognjema: ali se upajo zanesti na vprašljive informacije, ki so zastoj, ali pa si lahko privoščijo sicer kakovostne, vendar drage nasvete?

V okviru diplomskega dela bom preučil dobre in slabe lastnosti obeh možnosti in skušal najti novo, alternativno ponudbo, ki bo temeljila na kakovosti in strokovnosti ter osebemu pristopu do posamezne stranke. Prilagojena bo finančnim in časovnim zmožnostim vsakega posameznika. Za to ponudbo bom izdelal strategijo. Pozicioniral jo bom na slovenski trg, ki v tej panogi še ni dosegel svojega potenciala. Po mojem mnenju je možno s pravilnim pozicioniranjem ter strategijo hitro prodreti na trg in pridobiti zadovoljiv tržni delež. Strategijo bom razvil za obdobje petih let, temeljila pa bo na pristopu strategije modrega oceana (angl. *blue ocean strategy*). Izbiro (angl. *trade-off*) med kakovostjo in ceno ponujenih storitev bo nadomestilo hkratno zasledovanje visoke kakovosti in nizih cen (stroškov). Predvidevam, da bom tako omogočil večjemu krogu ljudi kakovostno strokovno pomoč pri skrbi za svoje telo. Ciljam predvsem na tiste, ki se zaradi zgoraj navedenih razlogov do sedaj za pomoč niso odločali, oziroma na tiste, ki s svojo izbiro niso bili zadovoljni. Z drugimi besedami: panogo bom z novo, alternativno ponudbo predstavil v prijaznejši luči in jo bolj približal ljudem.

Za pridobivanje potrebnih informacij bom uporabil naslednje metode: za pridobivanje primarnih informacij anketo, intervju in fokusne skupine, sekundarne vire pa bodo predstavljali strokovni in znanstveni članki, knjige ter internet. Izdelal bom analizo širšega okolja (PEST analiza) in analizo panoge (Porterjeva analiza petih silnic, strateški grafikon). S pomočjo strateškega grafikona in narisanih krivulj vrednosti bom določil vrzeli v panogi, ki mi bodo pomagale pri izdelavi ustrezne strategije. Določil bom tudi tržne segmente ter ocenil tržni potencial panoge. Ker tako podjetje v panogi še ne obstaja, bom v smislu SWOT analize izpostavil le ključne priložnosti in nevarnosti iz okolja. Za izdelavo strategije bom uporabil metodologijo 2GC Active Management. Tako bom določil poslanstvo podjetja in preko izjav o prihodnosti (s finančnega vidika, vidika kupcev, notranjih procesov ter učenja in rasti) tudi vizijo. Iz izjav o prihodnosti bom izpeljal strateške aktivnosti in rezultate (strateške cilje) na poti k doseganju zelenega stanja v prihodnosti (5 let). Na podlagi strateških aktivnosti in ciljev bom izrisal strateški diagram za vizualno predstavitev in celostno razlago strategije.

# 1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Pri spoznavanju širšega okolja bom uporabil PESTEL analizo, ki predvideva pregled za podjetje relevantnih podokolij: politično-gospodarskega, pravnega, tehnološkega in kulturno-demografskega.

## 1.1 Politično-gospodarsko okolje (stabilnost države)

Slovenija po svetovni finančno-gospodarski krizi okrevlja počasneje, kot bi si želeli. Še več, v zadnjem času drvi v novo, politično krizo. Na državni ravni ni konsenza med vodilno politiko, gospodarstveniki in sindikati. Zaupanje ljudi v vlado je doseglo najnižjo točko, kar dokazujejo vsi z referendumski zavrnjeni predlogi zakonov. Vse bolj pereč problem postaja vprašanje pokojninske reforme, katere zavrnitev je požela neodobranje celo na ravni Evropske Unije. Javne finance postajajo nevzdržne. Proračunski primanjkljaj za leto 2011 naj bi se povečal na 5,8 % (leta 2010 - 5,6 %). Zadolževanje države nezadržno narašča in bo po napovedih konec leta 2011 znašalo že 47 % BDP (leta 2010 – 38 %) (Evropa pojutrišnjem, 2011). Najbolj pesimistične napovedi Sloveniji že napovedujejo podobno usodo, kot je doletela Grčija. Vse to negativno vpliva na produktivnost in konkurenčnost slovenskega gospodarstva.

## 1.2 Pravno okolje (zakonodaja)

### 1.2.1 Izbira pravnoorganizacijske oblike

Da lahko začnemo opravljati pridobitno dejavnost na območju Slovenije moramo najprej izbrati pravnoorganizacijsko obliko. Najbolj primerna oblika za vstop v panogo in začetek opravljanja dejavnosti je Samostojni podjetnik (s.p.). Prednosti s.p.-ja so: hitra in enostavna ustanovitev, denarni vložek v obliki osnovnega kapitala ob ustanovitvi ni potreben, nizki administrativni stroški in enostavno razpolaganje z denarnimi sredstvi (Samostojni podjetnik (s.p.), 2011). Mesečni stroški s.p.-ja zajemajo prispevke za socialno varnost, ki so junija (bruto minimalna plača = 748,10 €) znašali 285,79 € (Prispevki za samostojne podjetnike za socialno varnost, 2011). Prispevki rastejo sorazmerno z doseženo osnovo. Potrebno je upoštevati tudi morebitne stroške vodenja bančnega računa in vodenja računovodstva.

### 1.2.2 Ustanovitev podjetja

Ustanovitev s.p.-ja ne zahteva vložka osnovnega kapitala. Celoten postopek je najlažje opraviti prek portala e-VEM (potreben je le digitalni podpis) ali na fizičnih lokacijah točk VEM. Tak način ustanovitve podjetja je enostaven, hiter in brezplačen. Vsebuje 3 korake (Ustanovitev s.p., 2011):

- **Prijava na AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve)**  
Agencija na podlagi prijavnice vpiše samostojnega podjetnika v Poslovni register Slovenije. Prijavnica vsebuje podatke o podjetniku, podjetju in dejavnosti (po standardni klasifikaciji dejavnosti - SKD). Šifra dejavnosti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje na področju športa in rekreacije je 85.51.
- **Prijava na DURS (Davčna uprava Republike Slovenije)**
- **Prijava na ZZZS (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije)**  
Podjetnik mora zavodu predložiti vlogo o prijavi podatkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (PIZ), zdravstveno zavarovanje (ZZ), zavarovanje za starševsko varstvo, zavarovanje za primer brezposelnosti in za sklenitev delovnega razmerja.

### 1.2.3 Obdavčitev podjetja

Ker se samostojnega podjetnika obravnava kot fizično osebo, se za njegovo obdavčitev uporablja Zakon o dohodnini. Predmet obdavčitve je dohodek iz dejavnosti. Obdavčitev je progresivna in stopničasta: do 7.634,4 € dobička je davčna stopnja 16 % + 27 % od 7.634,4 € do 15.268,77 € + 41 % nad 15.268,77 € (Obdavčitev s.p., 2011). S.p. je zato ustrezen, ko ima podjetnik nižje dohodke, torej ob vstopu v panogo, pri višjih dohodkih pa davki za samostojnega podjetnika postanejo veliko breme. Takrat je primerno razmisliti o preoblikovanju pravnoorganizacijske oblike iz s.p. v d.o.o. (družba z omejeno odgovornostjo), saj je v tem primeru obdavčitev fiksna ne glede na dobiček in znaša 20 %. V primeru izplačila dobička je potrebno upoštevati še dodatno 20 % obdavčitev (Razlike med s.p. in d.o.o., 2011).

Ob vstopu v panogo ni smiselno postati zavezanec za DDV (davek na dodano vrednost), saj z zaračunavanjem DDV-ja slabšamo cenovno konkurenčnost. To opravičujejo tudi nizki nabavni stroški v panogi (nizek vstopni DDV). Vendar pa podjetje s preseganjem 25.000 € obdavčljivega prometa izpolni pogoj za obvezno vključitev v sistem DDV. Vključitev vpliva na izboljšanje bonitete in s tem večjo kreditno sposobnost podjetja (Davčni zavezanec ali nezavezanec?, 2011).

### 1.2.4 Zaposlovanje

Ko želi podjetnik zaposliti delavca, mora prosto delovno mesto prijaviti na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ). To lahko enostavno in brezplačno stori prek e-storitve zavoda. Prosto delovno mesto je treba objaviti (prek zavoda ali v sredstvih javnega obveščanja) (Prijava prostega delovnega mesta, 2011). Po izboru primerne kandidata je potrebno z njim skleniti pogodbo o zaposlitvi in zaposlenega prijaviti v delovno razmerje. Prijava se opravi na ZZZS-ju in sicer z vlogo obrazca za prijavo delavca v obvezna socialna zavarovanja PIZ in ZZ (enostavno in brezplačno prek portala e-VEM) (Postopek zaposlitve delavca, 2011).

Za previden vstop v panogo in začetek opravljanja dejavnosti je smiselno tudi zaposlovanje prek Študentskega servisa, saj podjetnik do študenta, razen plačila za opravljeno delo in koncesijske dajatve + DDV (16,8 %), nima nikakršnih obveznosti (Obremenitev in stroški študentskega dela, 2011). Postopek zaposlitve in plačevanja študenta je enostaven, brezplačen in lahko v celoti poteka prek spleta.

### **1.2.5 Pogoji za opravljanje dejavnosti**

Dejavnosti 85.51 ni regulirana, kar pomeni, da za opravljanje dejavnosti ni potrebno izpolnjevati posebnih pogojev, vendar je po priporočilih Fitnes zveze Slovenije (FZS) potrebno pridobiti naslednja znanja in licence:

- **Licenca za vaditelja fitnesa in skupinske vadbe**

Za pridobitev licence je potrebno opraviti prvo stopnjo usposabljanja ki zajema 82 ur predavanj in vaj ter opravljanje izpita. Licenca vključuje tudi znanje svetovalca za prehrano (nutricionist). Tečaj organizira FZS, cena tečaja pa je 690 € z DDV. Vaditelj lahko pristopi tudi k usposabljanju 2. stopnje (inštruktor fitnesa) in 3. stopnje (trener fitnesa). Licenca velja eno leto in se jo obnavlja z zbiranjem točk po pravilniku FZS ali licenčnim izpitom (Sistem licenciranja, 2011).

- **Licenca za maserja**

Za pridobitev certifikata nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK) za maserja je potrebno opraviti tečaj, ki ga organizira Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS). Ta obsega 70 urno usposabljanje za katerega je potrebno odšteti 720 € z DDV. Pred opravljanjem tečaja je potrebno pridobiti znanje s področja zdravstva, kar je omogočeno prek opravljanja 3 izpitov, vsak pa s predavanji vred stane še dodatnih 150 €. (Usposabljanje za pridobitev certifikata NPK maser, 2011). Na FZS priporočajo tudi opravljanje tečaja športne masaže, za katerega v Sloveniji ni mogoče pridobiti NPK.

## **1.3 Tehnološko okolje**

Internet ponuja najlažji dostop do informacij o podjetju. Hkrati je internet najhitrejša in najcenejša pot do storitev podjetja. Za podjetnika, ki vstopa v panogo, je največkrat tudi edini način, da potencialne stranke naletijo na njegovo ponudbo. S tega vidika je zelo pomemben podatek o uporabi interneta v Sloveniji.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) je leta 2010 v Sloveniji internet redno uporabljajo 68 % ljudi starih med 16 in 74 let. Največji delež rednih uporabnikov interneta je v starostni skupini od 16 do 34 let, kar 95 %. V to skupino spadajo poleg zaposlenih tudi dijaki in študenti. Občutno manjši delež rednih uporabnikov interneta pripada starostni skupini od 34 do 54 let, 73 %. To skupino sestavljajo skoraj izključno zaposleni. V starosti med 55 in 74 let pa



internet redno uporablja le 28 % ljudi. V to skupino spadajo tako zaposleni kot upokojenci. Zanimivo je tudi, da internet redno uporabljajo vsi dijaki in študenti, 85 % zaposlenih in le 25 % upokojencev. Več rednih uporabnikov interneta živi v gosto in srednje naseljenih območjih (75 %), manj pa v redko naseljenih območjih (65 %). Delež rednih uporabnikov se je v obdobju 3 let v povprečju povečal za 12 odstotnih točk. Internet se največkrat uporablja v zvezi z elektronsko pošto, iskanjem informacij, izobraževanjem in branjem forumov. 17 % uporabnikov interneta je v letu 2010 vsaj enkrat opravilo nakup prek spleta. Podatki zadnjih 3 let prikazujejo močno pozitiven trend uporabe interneta in spletnih nakupov (Statistični urad Republike Slovenije, 2011).

Pomemben je tudi podatek, da ima kar 97 % podjetji z vsaj 10 zaposlenimi dostop do interneta. Od tega kar 32 % proizvodnih podjetji in celo 45 % storitvenih podjetji uporablja internet za izobraževanje in usposabljanje (Statistični urad Republike Slovenije, 2011).

## **1.4 Demografsko-kulturno okolje**

V izbrani panogi načeloma ni starostnih omejitev. Za oblikovanje telesa in skrb za zdravje ni nikoli prezgodaj niti prepozno. Zato je starostni razpon v panogi precej velik. Spodnjo starostno mejo strokovnjaki v panogi postavljajo pri 16 letih, saj se posamezniki (dijaki) pri tej starosti začnejo odločati bolj samostojno ter postanejo bolj dovzetni za zunanje pritiske glede družbenih standardov. Za maksimalno starost pa smatrajo 74 let, saj ljudje (upokojenci) takrat postanejo občutno manj aktivni in indiferentni glede svojega videza.

### **1.4.1 Demografija – potencialne stranke**

Glede na podatke Urada za makroekonomske analize in raziskave (UMAR) bo prebivalstvo v Sloveniji (trenutno jih je 2.050.000) do leta 2019 predvsem na račun priseljevanja še naraščalo, nato pa bo začelo upadati in se do leta 2060 zmanjšalo na manj kot 1,8 milijona. Počasno staranje prebivalstva se bo pospešilo, kar potrjujejo napovedi, da bi se utegnilo po letu 2040 razmerje med posamezniki, starimi do 65 let, in starejšimi s trenutnega 5:1 poslabšalo celo na 2:1 (Urad za makroekonomske analize in raziskave, 2010).

Znotraj izbranih starostnih omejitev (16-74 let) je bilo leta 2010 v Sloveniji 1.577.092 ljudi. Od tega je bilo 33 % starih od 16 do 34 let, 39 % je od 35 do 54 let in 28 % od 55 do 74 let. V letu 2010 je bilo med ljudmi, starimi od 16 do 74 let, največ zaposlenih, 57 %. Sledili so jim upokojenci s 23 %. Le 12 % pa je bilo dijakov in študentov. 45 % ljudi je živelo na redko naseljenih območjih, 35 % na srednje poseljenih območjih in samo 20 % na gosto poseljenih območjih (Statistični urad Republike Slovenije, 2011).

## 1.4.2 Kultura – odnos do športa in zdravega načina življenja

Kot je omenjeno že v uvodu, ljudje skrbijo za svoje telo, zaradi vse hitrejšega tempa življenja, namenjajo manjšo pozornost. Vendar je v zadnjem času med ljudmi opazna večja ozaveščenost na tem področju. Da bi ocenil realnost te trditve, sem izdelal anketo<sup>1</sup>, s katero sem pri anketirancih, poleg ostalega, preveril njihovo zadovoljstvo s telesom ter znanje s področja vadbe in prehrane (glej Prilogo 1). Ta dva elementa sta, poleg dohodka, ključna tudi pri odločitvi posameznika za pomoč pri skrbi za telo. Posameznice in posamezniki se namreč obrnejo na strokovno pomoč v zvezi z osebnim treningom in pravilno prehrano če:

- **niso popolnoma zadovoljni s svojim telesom**

Glede na podatke iz ankete je večina ljudi srednje zadovoljnih s svojim telesom (na lestvici od 1 do 5, kjer 5 predstavlja popolno zadovoljstvo s telesom, so vprašani v povprečju izbrali 3 oziroma srednjo vrednost). Zadovoljstvo s telesom se po posameznih starostnih skupinah le malenkostno razlikuje od povprečja. Enako velja tudi za delitev glede na status (dijak/študent, zaposlen, upokojen). Zanimiv in pomemben pa je podatek, da je med vsemi vprašanimi le 4 % takih, ki so s svojim telesom popolnoma zadovoljni, kar pomeni, da s svojim telesom ni popolnoma zadovoljnih kar 96 % ljudi! Glede na zadnje raziskave Slovenskega zdravniškega društva (Zdravniški vestnik, 2005, str. 753-759) je 17 % mladostnikov prekomerno hranjenih, 6 % je debelih. Med odraslimi pa je celo 55 % prekomerno hranjenih in kar 15 % debelih. Manjši delež debelih je v mestih, 12 %, večji pa v primestnem (15 %) in ruralnem (17 %) okolju. Prekomerna prehrana in debelost sta, v zadnjem času še posebej pri mladostnikih, vse pogostejši pojav (Ministrstvo za zdravje, 2005, str. 11-14).

Vsak dan se športno udeležuje 30 % ljudi, 16 % pa je popolnoma telesno in športno nedejavnih (Ministrstvo za zdravje, 2007, str. 8-10). Po podatkih iz ankete je povprečen posameznik športno aktiven 3 do 4 dni v tednu. Posamezniki stari med 16 in 34 let so v povprečju športno aktivni kar 4 dni v tednu. V ostalih dveh skupinah (35-54 let in 55-74 let) pa le 2 do 3 dni v tednu. Najbolj aktivni so po pričakovanjih dijaki in študenti, v povprečju več kot 4-krat na teden. Takoj za njimi pa so zaposleni med 16 in 34 letom, ki se s športom ukvarjajo slabe 4 dni v tednu. Kot športno aktivnost smo opredelili vsaj 30-minutno dejavnost, povezano s športom, ob kateri se preznojimo.

- **nimajo ustreznega znanja s področja osebnega treninga**

Iz podatkov ankete je razvidno, da večina ljudi pozna osnove delovanja telesa, učinkov vadbe in prehrane na telo ter povezave med njimi (na lestvici od 1 do 5, kjer 5 predstavlja strokovno znanje na področju osebnega treninga in pravilne prehrane, so vprašani v povprečju izbrali 3

---

<sup>1</sup> Namen ankete je bil pridobiti želene podatke o posameznikih med 16 in 74 letom starosti (ciljna populacija). Anketiranje je bilo s pomočjo spletne ankete (docs.google.com) izvedeno med 4. in 21. julijem na vzorcu 150 predstavnikov ciljne populacije. Vsa nadaljnja navajanja podatkov iz ankete se sklicujejo na to anketo.

oziroma srednjo vrednost). Tako pri analizi podatkov glede na starost, kot tudi glede na status (dijak/študent, zaposlen, upokojen), pridemo do zaključka, da večina oziroma okoli 80 % ljudi meni, da na podlagi svojega znanja ne bi mogli pravilno trenirati. Pri zaposlenih je ta odstotek še nekoliko višji. Presenetljivo pa kar 20 % vprašanih misli, da ima podrobno znanje o delovanju telesa, pravilni vadbi in prehrani, na podlagi katerega bi lahko sestavil kakovosten in učinkovit trening zase. Le dobra 2 % vprašanih imata strokovno znanje s tega področja (licenco), na podlagi katerega bi lahko sestavili kakovosten in učinkovit trening tudi za druge (vaditelj/inštruktor/trener fitnesa).

- **imajo zadosten dohodek**

Za analizo mesečnega dohodka potencialnih strank sem določil pet dohodkovnih razredov:

- do 300 €
- od vključno 300 do 748 € (minimalna bruto plača)
- od vključno 748 do 1504 € (povprečna bruto plača)
- od vključno 1504 do 3000 €
- 3000 € ali več

Po podatkih iz ankete imajo pričakovano najnižje dohodke dijaki in študentje. 61 % ima mesečno na razpolago največ 300 €, 31 % jih zasluži do 748 €, kar 8 % pa jih zasluži celo do 1504 €. Pri tem moramo seveda upoštevati, da dohodki dijakov in študentov niso obdavčeni in večinoma izvirajo iz žepnin, štipendij in dijaškega oziroma študentskega dela. Zanimiva in hkrati zaskrbljujoča sta podatka, da ima glede na anketo 11 % zaposlenih dohodke manjše ali enake minimalni plači, kar 70 % zaposlenih pa mesečnih dohodkov nima višjih od povprečne plače. Slabih 20 % zaposlenih na mesec zasluži nadpovprečno. Pričakovano pa smo pri analizi mesečnih dohodkov po starostnih skupinah zaposlenih potrdili domnevo, da se raven dohodka z leti delovne dobe (oziroma z kariero) zvišuje. Trend povprečne bruto plače sicer napoveduje njeno počasno rast: april 2008 - 1.354 €, april 2009 - 1.381 €, april 2010 - 1.483 € (Statistični urad Republike Slovenije, 2011), vendar z obzirom na trenutno situacijo Slovenije in nevzdržno visoke plače glede na produktivnost slovenskih podjetji tako v javnem kot zasebnem sektorju, nad katerimi je zaskrbljenost izrazil celo predsednik Evropske centralne banke (ECB) Jean-Claude Trichet (Križanič: v ECB-ju zaskrbljeni zaradi gibanja plač v Sloveniji, 2011), predvidevamo, da se povprečna bruto plača v prihodnje ne bo dvigala oziroma bo celo nižja. To bo seveda vplivalo na kupno moč prebivalstva.

## **1.5 Dogodki in vplivi okolja**

Za boljšo preglednost okoljskih dogodkov in njihovih vplivov, bom analizo širšega okolja povzel z dvema grafičnima orodjema, ki bosta bolj nazorno pokazala morebitne nevarnosti in priložnosti za podjetje. Tabela 1 prikazuje seznam okoljskih dogodkov in njihovih vplivov, ki so po moji oceni relevantni za podjetje. Ocenjujem jih z vidika njihovega učinka na podjetje (na skali od

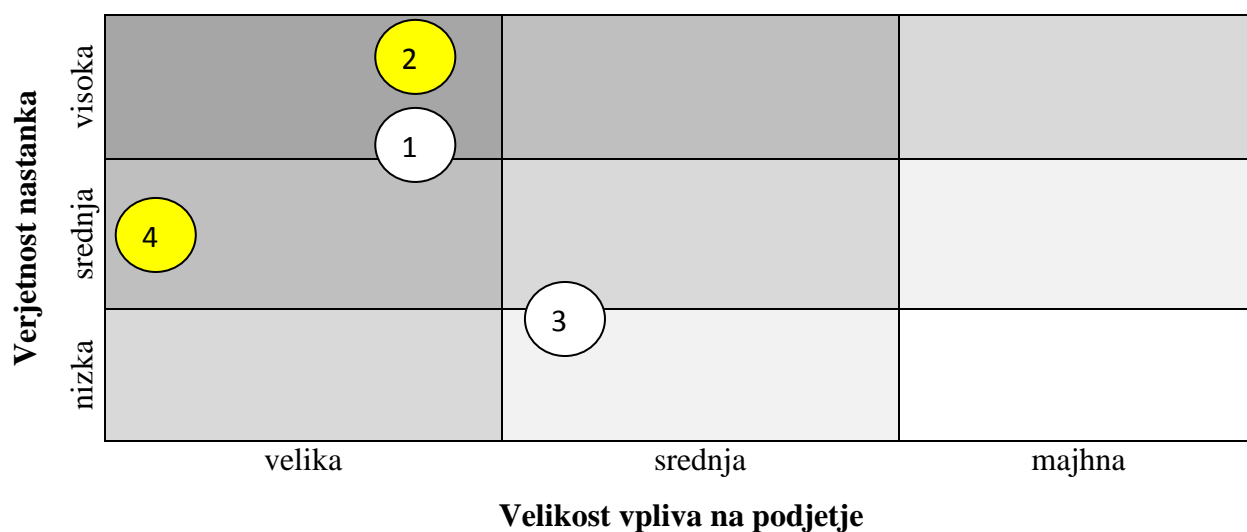
idealnega do katastrofalnega) in verjetnosti njihovega pojava (na skali od 0 % do 100 % verjetnosti). Slika 1 pa grafično prikazuje v tabeli 1 ocenjene okoljske dogodke in njihove vplive. Razporeja jih po velikosti vplivov na podjetje (ordinata) in verjetnosti njihovega nastanka (abscisa) ter tako predstavlja tudi kritičnost vsakega posameznega dogodka oziroma njegovih vplivov na podjetje. Dogodki so na sliki predstavljeni s krogi. Njihove številke se ujemajo s številkami okoljskih dogodkov iz tabele. Rumeno obarvani krogi predstavljajo za podjetje ugodne dogodke oziroma njihove vplive, stopnjevanje temnosti polj v matriki pa nakazuje na višje kritičnosti le-teh.

Tabela 1: Verjetnosti in pomembnosti okoljskih dogodkov za analizirano podjetje

Dogodek	Vpliv	Učinek*	Verjetnost**
Gospodarske razmere v Sloveniji se poslabšujejo (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kupna moč ljudi se zmanjšuje</li> <li>Cenovna občutljivost ljudi se povečuje</li> </ul>	6	75
Uporaba interneta se povečuje (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informiranost ljudi se povečuje</li> <li>Možnost poslovanja prek interneta</li> </ul>	2	100
Gibanje prebivalstva je neugodno (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prebivalstvo se počasi stara</li> <li>Število prebivalstva se počasi zmanjšuje</li> </ul>	5	25
Prehrambene navade se poslabšujejo (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Število prehranjenih in debelih se povečuje</li> <li>Več ljudi je nezadovoljnih s svojim telesom</li> </ul>	1	50

**Legenda:** \*učinek dogodka je merjen na skali od 1 – idealen do 7 – katastrofalen  
 \*\*verjetnost pojava dogodka ocenjujemo med 0% in 100%

Slika 1: Matrika kritičnih okoljskih dogodkov za analizirano podjetje



**Legenda:** kritičnost dogodkov narašča od svetle proti temnejši barvi  
 rumena barva predstavlja pozitiven dogodek

## 2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA (PANOGE)

Za začetek analize ožjega okolja je potrebno opredeliti panogo oziroma trg, na katerem bo podjetje, za katerega izdelujem strategijo, ponujalo svoje storitve.

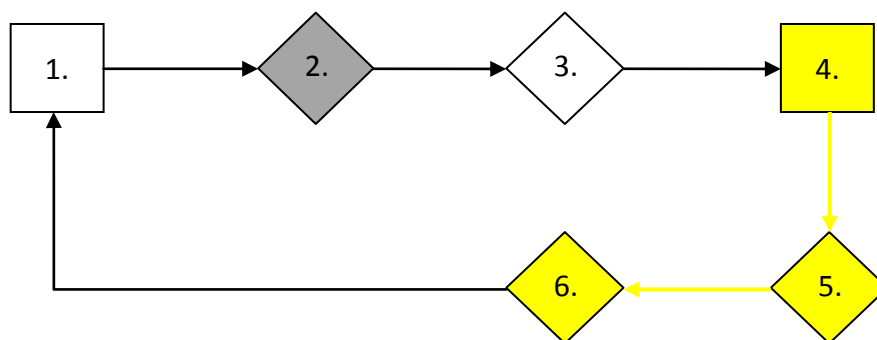
### 2.1 Opredelitev panoge

Dejavnost podjetja, za katerega izdelujem analizo okolja je proces interakcije med stranko in podjetjem oziroma strokovnjakom, ki ga lahko smiselno povzamemo v šestih korakih:

- Potencialna stranka ni zadovoljna s svojim telesom. Hoče oblikovati svoje telo, se poučiti o zdravi prehrani, zdravem načinu življenja idr.
- Problem hoče rešiti s strokovno pomočjo, zato si na podlagi razpoložljivih informacij izbere najboljšega ponudnika storitev.
- Prek različnih medijev (telefonski klic, elektronska pošta, spletni portal ali drugo) izbranemu ponudniku sporoči svoj problem in želene cilje.
- Strokovnjak se pouči o problemu in ciljnih stranke.
- Na podlagi informacij ter svojega strokovnega znanja oblikuje ustrezen rešitev za stranko.
- Prek izbranega medija stranki posreduje ustrezen rešitev za doseg njenih ciljev, ki vsebuje napotke glede oblikovanja telesa, pravilne prehrane, zdravega načina življenja idr.

V sliki 2 je proces interakcije med stranko in strokovnjakom tudi grafično prikazan. Kvadrata predstavljata v procesu sodelujoči strani, torej stranko in podjetje oziroma strokovnjaka, medtem ko kare predstavljajo njihova dejanja. Številke jih povezujejo z zgornjimi opisi korakov v procesu. Tako se proces prične pri stranki, ki si izbere ustreznega ponudnika ter mu sporoči svoje probleme in želje, nadaljuje pa se v podjetju (rumena barva), kjer se strokovnjak z njenim naročilom seznanja, zanjo oblikuje primerno storitev ter ji jo prek izbranega medija posreduje. Slika je namerno v obliki povratne zanke, saj se proces interakcije odvija, dokler problem stranke ni rešen oziroma njene želje zadovoljene. Seveda se drugi korak v primeru, da je stranka s ponujeno storitvijo zadovoljna, ne ponavlja.

Slika 2: Proces interakcije med stranko in podjetjem v panogi



**Legenda:** siva barva označuje člen, ki se ga v povratni zanki lahko izpusti  
rumena barva označuje člene, ki predstavljajo podjetje v panogi

Opredelitev izbrane panoge<sup>2</sup> se torej glasi: Ponudba storitev osebnega treninga oziroma svetovanje o oblikovanju telesa, pravilni prehrani in zdravem načinu življenja.

## 2.2 Ocena privlačnosti panoge

Pri spoznavanju ožjega okolja sem si pomagal s Porterjevo analizo panoge, ki privlačnost panoge ocenjuje s petimi silnicami: konkurenca v panogi, nevarnost novih vstopov, nevarnost substitutov, pogajalska moč dobaviteljev in pogajalska moč kupcev. Za podrobnejšo analizo rivalstva v panogi sem izdelal tudi strateški grafikon.

### 2.2.1 Konkurenca znotraj panoge

Konkurenca v panogi nima enotnega opisa in karakteristik. Da bi dovolj natančno in hkrati tudi celostno zajel in predstavil konkurente v panogi, jih bom razdelil v dve skupini. Na eni strani imamo fitnes studie, na drugi pa spletno ponudbo.

**Fitnes studii:** po podatkih AJ PES-a imamo leta 2011 v Sloveniji 69 podjetij, ki imajo kot glavno dejavnost po SKD prijavljeno obratovanje fitnes objektov (93.13). Od tega jih je kar 18 v Ljubljani. Čisti prihodki od prodaje v panogi so od leta 1995 do leta 2007 strmo naraščali (25 % povprečna letna rast). V letih 2008 in 2009 so, najverjetneje kot posledica gospodarske krize, padli za 18 %. Leta 2010 pa so se ponovno dvignili za 8 %. V zadnjih 3 letih je bilo odprtih kar 11 novih fitnes studiev (Poslovni register Slovenije, 2011).

Fiksni stroški fitnes studiev so razmeroma visoki. Zajemajo izgradnjo, nakup ali najem in vzdrževanje prostorov ter zagotavljanje fitnes opreme in naprav za vadbo, kar predstavlja relativno visoko vstopno oviro v panogo. Njihova ponudba po navadi vključuje zakup fitnes

<sup>2</sup> Vse nadaljnje navedbe panoge se navezujejo na to opredelitev.

storitev od enkratnega obiska pa vse do enoletne članarine, kar, poleg fiksnih stroškov, predstavlja tudi visoke izstopne ovire iz panoge. Po drugi strani pa ravno ponudba celoletnih članarin, ki so za stranke cenovno ugodnejše, pripomore k višjim stroškom menjave storitev za stranke. Med konkurenti v tej skupini ni velikih razlik, saj načeloma vsak fitness studio strankam ponuja zakup prostora, opreme in naprav za vadbo. Razlike nastanejo šele pri širini ponudbe, saj večji fitness studii poleg osnovnih storitev največkrat ponujajo tudi najem osebne trenerja, masažo, savno, bazen, najrazličnejše okrepčevalnice, trgovine in podobno.

Po podatkih ankete fitness obiskuje dobrih 23 % oziroma 362.731 izmed 1.577.092 potencialnih strank. Med 16 in 34 letom obiskuje fitness kar 27 % ljudi, ta odstotek se močno zmanjša za posameznike med 35 in 54 letom (11 %). Med ljudmi, starejšim od 55 let pa glede na rezultate ankete fitnesa ne obiskuje nihče. Fitness obiskuje 28 % dijakov in študentov ter 15 % vseh zaposlenih. Več zaposlenih se za obiskovanje fitnesa odloči med 16 in 34 letom, in sicer 21 %. 27 % ljudi z mesečnim dohodkom nižjim od 748 € obiskuje fitness, kar je najvišji odstotek obiskovalcev fitnesa med dohodkovnimi razredi. Ta odstotek se z višanjem mesečnega dohodka niža, kar lahko pripišemo pomanjkanju časa za osebni trening oziroma drugim prioritetam posameznikov.

**Spletna ponudba:** ta vključuje npr. spletne strani, e-knjige, članke, forume, bloge, video vsebine in drugo s področja osebnega treninga in pravilne prehrane, ki jih najdemo na internetu. Ti viri so načeloma brezplačni, med njimi pa se najdejo tudi spletne strani strokovnjakov, ki storitve ponujajo proti plačilu. Tako lahko zaključimo, da je v drugi skupini prisotna velika raznolikost konkurentov in diferenciacija ponudbe. Spletni ponudniki načeloma nimajo oziroma imajo minimalne fiksne stroške, ki največkrat predstavljajo le zakup spletnega strežnika (večji začetni vložek predstavlja postavitve lastne spletne strani). Prav tako v večini primerov nimajo do strank nikakršnih, vsaj ne dolgotrajnejših, obveznosti. Zato so za internetne ponudnike vstopne in izstopne ovire v panogi zelo nizke. Po drugi strani pa lahko tudi stranke prosto in brez stroškov izbirajo med različnimi ponudniki in storitvami.

Tovrstna ponudba storitev se je v zadnjih letih z vse večjo uporabo interneta močno razširila. Glede na podatke iz ankete več kot polovica ljudi uporablja nasvete za osebni trening in prehrano, ki jih najde na internetu. Pričakovano spletno ponudbo uporablja kar 60 % mladih med 16 in 34 letom. Le 11 % pa uporablja spletno ponudbo med 35 in 54 letom. Še več, 65 % uporabnikov spletne ponudbe je dijakov in študentov, le 32 % je zaposlenih. Ta odstotek dvigujejo zaposleni med 16 in 34 letom saj je med njimi 45 % uporabnikov spletne ponudbe. Največ, kar 72 % ljudi z dohodkom nižjim od 748 € uporablja spletno ponudbo. Ta odstotek pričakovano pada z naraščanjem mesečnega dohodka. Kot zanimivost: na spletnem portalu za izmenjavo datotek Partis.si ima največ prenosov prav e-gradivo o oblikovanju telesa (Partis, 2011).

Seveda pa pri analizi konkurence znotraj panoge ne moremo mimo dveh dejavnikov, ki izhajajo iz opredelitve panoge in so skupni obema skupinama konkurentov:

- **Informacije o ponudnikih**

Ko se stranka odloči za strokovno pomoč, si najprej izbere ponudnika. Ta izbira je močno odvisna od informacij, ki jih uspe najti. Osnovne informacije pridejo do stranke, mogoče še pred njeno odločitvijo za strokovno pomoč, prek oglaševanja. Na oglas za fitness studio je, po podatkih ankete naletelo že kar 90 %, na oglas za spletno ponudbo pa 80 % ljudi.

Pomemben viri informacij so tudi tiskani mediji, radio, televizija, internet in priporočila znancev. Po podatkih ankete ljudje za iskanje informacij najpogosteje uporabljajo internet. Ta trditev še v večji meri drži za mlade med 16 in 34 letom, ki na drugo mesto postavljajo priporočila znancev. Najmanj pogost vir informacij je radio. Na tem področju vsekakor prednjačijo veliki fitness studii, ki lahko ravno z obsežnim oglaševanjem in veliko prisotnostjo prek vseh virov informacij (medijev) pridobijo večino svojih strank. Po pričakovanjih so rezultati ankete pokazali, da je več ljudi iskalo oziroma naletelo na informacije o spletni ponudbi le prek interneta. Razlika pa je majhna saj so fitness studii v večini primerov preko svojih spletnih strani prisotni tudi na internetu.

Zanimivo je, da je med ljudmi le 7 % takih, ki še niso iskali oziroma naleteli na informacije o fitness studiu. Podoben odstotek velja za informacije glede spletne ponudbe nasvetov za osebni trening.

- **Elementi ponudbe (našteti po pomembnosti z vidika strank od najbolj do najmanj pomembnega):**

- **Cene ponudnikov**

Mesečne cene uporabe fitness studia se v odvisnosti od lokacije (večja/manjša mesta), časa uporabe (dopoldne/popoldne/cel dan), statusa (dijak/študent) ter širine ponudbe (trenerji, masaža, savna, bazen in drugo) gibljejo od 20 pa vse do 90 €. Cene za daljše obdobje (3 mesece, pol leta, eno leto) so, gledano na posamezen mesec v tem obdobju, malenkost ugodnejše. Če se stranka odloči za osebne trenerja pa lahko mesečna cena znaša tudi več 100 €.

Cenejša oziroma največkrat celo brezplačna je ponudba nasvetov na internetu.

Analiza ankete je na prvo mesto med elementi ponudbe postavila prav ceno, kar kaže na visoko cenovno občutljivost strank. Podatki iz ankete kažejo, da bo 40 % posameznikov raje kot fitness izbralo spletno ponudbo nasvetov ravno zaradi cene. Zanimivo je, da odstotek pri dijakih in študentih oziroma tistih z najnižjimi dohodki ni višji. Presenetljivo je tudi, da so ravno posamezniki z dohodki nižjimi od 300 € edini po pomembnosti pred ceno postavili možnost najema prostora ter opreme in naprav za vadbo.



### ○ **Prostor za vadbo, fitnes oprema in naprave**

Na področju fizičnih zmogljivosti so nesporni zmagovalci fitnes studii, saj njihova ponudba poleg najema prostora vključuje tudi možnost uporabe fitnes opreme in naprav za vadbo.

Po podatkih ankete je vzdrževan fitnes ambient ter širok in kakovosten nabor fitnes opreme in naprav za posameznike zelo pomemben, saj večina ljudi z obiskom fitnesa išče prav to, čeprav podatki iz ankete kažejo, da ima več kot 80 % ljudi doma športno opremo in naprave. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da ljudi v fitnes privlači predvsem kakovostni in dragi trenažerji.

Nasprotno pri spletnih ponudnikih ne moremo govoriti o fizičnih zmogljivostih, saj njihova ponudba vključuje le svetovanje.

### ○ **Dostop do ponudnika**

Pri izbiri ponudnika je za stranko pomemben tudi dostop do ponujenih storitev. Ljudje so po podatkih ankete pomembnost hitrega in enostavnega dostopa postavili na 3. mesto. Stranke se morajo tudi glede tega elementa ponudbe odločiti med fitnesom ter spletno ponudbo nasvetov za osebni trening in prehrano. Na eni strani imajo fitnes studije na fizičnih lokacijah, po drugi strani pa lahko do spletne ponudbe storitev dostopajo skoraj kjerkoli, kar ponudnike nasvetov prek interneta postavlja v boljši položaj.

Na to so opozorili tudi rezultati ankete, ki kažejo, da bi dobra polovica ljudi raje izbrala spletno ponudbo ravno zaradi hitrejšega in enostavnejšega dostopa do iskanih informacij prek interneta.

### ○ **Nasveti za vadbo**

Fitnes studii za svetovanje in delo s strankami zaposlujejo licencirane vaditelje, inštruktorje ali trenerja fitnesa. Teh je leta 2011 v Sloveniji 216 (Strokovni kader z veljavno licenco Fitnes zveze Slovenije 2011, 2011). Kadri v fitnes studiih so tako strokovno usposobljeni in lahko ponujajo širok nabor kakovostnih nasvetov, ki jih prilagodijo potrebam posameznih strank. Tako smo lahko upravičeno presenečeni, da je večina ljudi pomembnost teh nasvetov v anketi postavila na predzadnje mesto. Nikakor ne moremo trditi da ti nasveti ne dodajajo vrednosti za stranke. Lahko pa sklepamo, da večini ljudi ob vadbi ni prijetno, da jih spremlja trener, jih nadzira in jim svetuje.

Na drugi strani imamo spletno ponudbo nasvetov za osebni trening in prehrano, ki zajema vse informacije, od strokovnih pa vse do najbolj laičnih. Za te informacije je značilno, da so lahko zastarele, slabše kakovosti in manj prilagojene posamezniku. V najslabšem primeru lahko te informacije celo škodujejo posamezniku. Seveda to ne velja za spletne nasvete strokovnjakov, ki pa so vsekakor redkejši.

Tudi rezultati ankete so pokazali, da ljudje bolj zaupajo nasvetom strokovnjaka v fitnessu. Vendar to presenetljivo velja le za 60 % ljudi, ostalim pa se zdi kakovostnejša spletna ponudba. Kljub temu pa bi le 6 % ljudi izbralo spletno ponudbo namesto fitnesa ravno zaradi kakovosti nasvetov na internetu.

#### ○ **Dodatna ponudba**

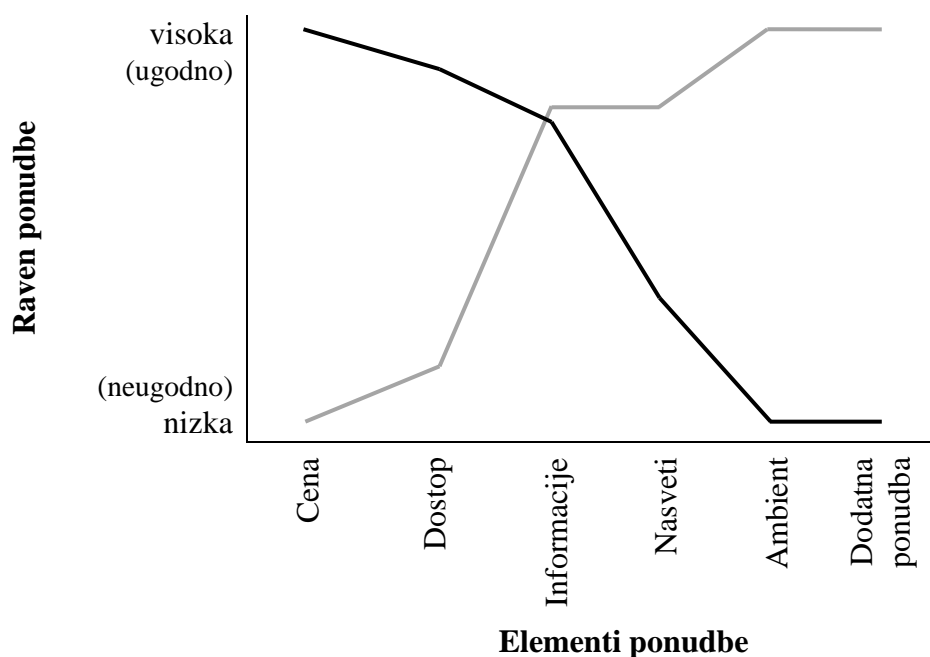
Glede na podatke iz ankete ljudje najmanjšo pomembnost pripisujejo dodatni ponudbi. Iz tega lahko sklepamo da širina ponudbe, predvsem večjih fitnes studiev, ki poleg osnovnih storitev največkrat ponujajo tudi najem osebnega trenerja, masažo, savno, bazen, najrazličnejše okrepčevalnice, trgovine ipd. ne dodaja vrednosti v očeh strank. Lahko celo zaključimo, da so ljudje s strani večjih fitnes kompleksov zasuti s ponudbo (angl. *overserved*). Ta ponudba je največkrat združena v paket, tako da morajo stranke plačati tudi za stvari, ki jih ne potrebujejo oziroma ne nameravajo uporabiti.

Spletna ponudba je ožje usmerjena le na informacije in svetovanje in ne vključuje dodatne ponudbe.

#### *2.2.1.1 Strateški grafikon*

Za lažjo predstavo konkurence v panogi bom za vsako od obeh skupin konkurentov v strateškem grafikonu izrisali krivuljo vrednosti glede na posamezne elemente konkuriranja - abscisna os in njihove ravni ponudbe - ordinatni osi (Chan Kim & Mauborgne, 2009, str 73-80) (glej sliko 3).

Slika 3: Strateški grafikon panoge



**Legenda:** krivulja sive barve predstavlja krivuljo vrednosti za fitness studije  
krivulja črne barve predstavlja krivuljo vrednosti za spletno ponudbo

### 2.2.1.2 Vrzeli v panogi

Iz strateškega grafikona je med fitness studii in spletno ponudbo mogoče opaziti očitno razkorak po različnih elementih konkuriranja in njihovih ravneh ponudbe. Tako po ponudbi in vzdrževanju ambients, ravni dodatne ponudbe ter kakovosti prevladujejo fitness studii. Med obema skupinama ponudnikov praktično ni razlik v informiranosti potencialnih strank. Prednost spletnih ponudnikov pa je nedvomno enostavnejši dostop do njihovih storitev ter nizka cena.

### 2.2.2 Novi vstopi

Kot konkurenco v panogi, moramo tudi nevarnost novih vstopov oziroma potencialno konkurenco razdeliti v dve skupini, ki imata, kot rečeno, popolnoma različen opis in karakteristike, kar močno vpliva na vstopne ovire v panogo.

Prva skupina (fitness studii) ima za vstop v panogo kar nekaj ovir. Prvo oviro predstavlja država s svojo zakonodajo. Primarno se namreč ukvarjajo s panogo pod šifro 93.13 - obratovanje fitness objektov, ki je za razliko od naše panoge regulirana. Zato morajo ponudniki fitness obratov poleg splošnih pogojev opravljanja dejavnosti zagotavljati tudi posebne pogoje, ki jih postavlja zakonodaja. Največjo oviro verjetno predstavlja začetna investicija v prostore ter fitness opremo in naprave, ki poleg vstopne predstavlja tudi veliko izstopno oviro. V primeru, da je ta fitness oprema in naprave še patentirana, se lahko zaplete tudi pri vprašanju intelektualne lastnine.

Manj ovir za vstop v panogo ima druga skupina (spletni ponudniki). Razen potrebe po diferenciaciji zaradi množične ponudbe prek interneta nimajo praktično nikakršnih vstopnih ali izstopnih ovir. To pomeni da lahko v panogo in iz nje vstopajo hitro in brez večjih stroškov ter obveznosti.

### 2.2.3 Substituti

Substituti ponujajo neposredne ali posredne rešitve za enake probleme, kot jih rešuje izbrana panoga, njihova ponudba pa se bolj ali manj razlikuje od obstoječe v panogi. Substituti za izbrano panogo so:

- *organizacije, društva, klubi, samostojni podjetniki in drugi, ki se primarno ali obstransko ukvarjajo z dejavnostjo pod šifro 85.51 - izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje na področju športa in rekreacije.* Takih združenj je leta 2011 v Sloveniji kar 1076 in ponujajo najrazličnejše športne aktivnosti na visokem ali nižjem nivoju (Javna objava letnih poročil, 2011). Njihova prednost je predvsem nižja cena, saj večina zaračunava le simbolične letne članarine pa tudi namen je združevanje posameznikov s podobnim zanimanjem za šport. Izjema so amaterski in profesionalni športni klubi, ki svoje člane plačujejo.

Glede na podatke iz ankete je slabih 60 % ljudi včlanjenih v športni klub, društvo oziroma se kakorkoli organizirano ukvarja s športom. Med njimi je večina mlajših od 35 let – 64 % in starejših od 54 let – kar 80 %. Presenetljivo pa je članov športnih klubov, društev in organizacij med posamezniki starimi od 35 do 54 let le 21 %. Med člani je 67 % dijakov in študentov ter 45 % zaposlenih. Med zaposlenimi odstotek dvigujejo posamezniki stari od 16 do 34 let – 55 % ter od 55 do 74 let – 80 %, med 35 in 54 letom pa je med zaposlenimi članov le 21 %. 64 % članov ima mesečni dohodek do 300 €, 74 % pa ima mesečni dohodek manjši od minimalne plače. Ta odstotek z rastjo mesečnega dohodka pada.

- *organizirani športni dogodki in tekmovanja, pa tudi neorganizirane in neformalne športne aktivnosti,* ki se največkrat odvijajo kot oblika druženja med vrstniki oziroma posamezniki s podobnimi interesi. Tudi ti dogodki so načeloma cenejši, njihova glavna prednost pa je način športne aktivnosti v obliki druženja. Spet moramo izvzeti športne dogodke na visoki, državni ravni, saj je njihov primarni namen tekmovanje.

Po podatkih iz ankete se le dobra polovica ljudi udeležuje formalnih ali neformalnih športnih dogodkov in tekmovanj. Odstotek močno znižujejo posamezniki med 35 in 54 letom, izmed katerih se jih le 16 % udeležuje tovrstnih dogodkov. Možen vzrok za manj številčno udeleževanje lahko pripišemo pomanjkanju prostega časa oziroma zmožnosti, da bi ta prosti čas uskladili z ostalimi. Z 58 % se športnih dogodkov udeležujejo dijaki in študenti, takih pa

je tudi 40 % zaposlenih, med katerimi odstotek, kot rečeno, znižuje starostna skupina od 35 do 54 let.

- *prodajalci športne opreme in preparatov*. Posebej nevarno konkurenco predstavlja močno oglaševana prodaja (kot na primer TOP SHOP), saj posamezniki, ki nimajo veliko časa ali motivacije za odpravo problemov, raje poskusijo z rešitvijo, ki je obljubljena kot hitra, enostavna, kakovostna in poceni.

Rezultati ankete so pokazali, da ima kakršnokoli športno opremo, naprave, preparate in podobno doma kar 83 % ljudi. Pričakovano je ta odstotek malenkost nižji pri dijakih in študentih ter nekoliko višji pri zaposlenih. Vzporedno je pri posameznikih v najnižjem dohodkovnem razredu le 76 % takih, ki si lastijo športno orodje ali preparat, v višjih dohodkovnih razredih pa se delež takih dvigne.

- *ponudniki zdrave prehrane*, saj ravno svetovanje glede pravilne prehrane in učinkov, ki jih ima ta na telo in zdravje predstavlja velik del opisa dela osebnega trenerja. Poudariti pa je treba, da prehrana ni nadomestilo v klasičnem pomenu besede, saj gre največkrat z roko v roki s treningom.

Analiza ankete je pokazala, da povprečen posameznik zase misli, da se prehranjuje srednje zdravo (na lestvici od 1 do 5, kjer 5 predstavlja popolno zdravo prehrano, so vprašani v povprečju izbrali 3 oziroma srednjo vrednost). Le 2 % ljudi verjame, da se prehranjuje popolnoma zdravo. Tako ostane kar neverjetnih 98 % ljudi, ki se zavedajo, da bi lahko jedli bolj zdravo.

Seveda pa je, gledano širše, eden od ključnih elementov osebnega treninga in pravilne prehrane tudi posameznikov čas, ki ga je pripravljen nameniti za tovrstne aktivnosti. Po podatkih ankete je izmed vseh posameznikov, ki si na svojem telesu želijo kaj izboljšati, 12 % takih, ki menijo, da za to nimajo časa. Zato moramo, ko razmišljamo o možnih substitutih, resno premisliti o vseh produktih, storitvah in aktivnostih, ki jim posameznik namenja svoj čas.

#### **2.2.4 Pogajalska moč strank**

V panogi je glede na število pomembnejših ponudnikov relativno veliko potencialnih strank. Koncentracija strank torej ni velika, kar pomeni, da se ponudnikom ni treba za vsako ceno boriti za kupce. S tega vidika je pogajalska moč kupcev majhna.

Po drugi strani so kupci, ki se odločijo za strokovno pomoč, zelo cenovno občutljivi, na kar nakazuje že analiza pomembnosti cene pri konkurentih v panogi. Nadaljnja analiza nam je razkrila, da bi povprečen posameznik na mesec za nasvete glede osebnega treninga in pravilne prehrane plačal največ 26 € (iz povprečja so izvzeti tisti, ki za nasvete ne bi plačali). Prav toliko

so na mesec za nasvete pripravljene odšteti dijaki in študenti, medtem ko bi zaposleni med 16 in 34 letom za nasvete namenili še 1 € več. Zaposleni, starejši od 35 let, pa bi v povprečju na mesec za nasvete zapravili največ 21 €. Po pričakovanjih se dohodki in pripravljenost za plačilo nasvetov povečujejo sorazmerno. Tako so posamezniki, ki na mesec razpolagajo s 300 €, za nasvete mesečno pripravljene odšteti 24 €, 1 € več bi za nasvete namenili tisti, katerih mesečni dohodek ne presega minimalne plače; največ, kar 29 € na mesec so za nasvete pripravljene plačati tisti, katerih zaslužek se giblje okoli povprečne bruto plače.

Kupci so prek oglasov, interneta in znancev popolnoma informirani glede ponudnikov in prej kot na prepoznavnost oziroma blagovno znamko gledajo na razmerje med ponudbo in ceno. To so potrdili tudi rezultati ankete, ki kažejo, da kar 98 % ljudi bolj kot na blagovno znamko oziroma prepoznavnost gleda na ponujeno vrednost. To zvišuje potrebo po licenci za nudenje storitev osebnega treninga, ki strankam zagotavlja svetovanje po strokovnih standardih.

Za izbrano panogo je značilna majhna diferenciacija storitev. Tako lahko stranke storitve zamenjajo brez težav, kar skušajo ponudniki preprečiti s članarinami za daljše obdobje, saj tako povečajo stroške menjave ponudnika storitev.

Vedno obstaja tudi nevarnost vertikalne integracije nazaj, kar pomeni, da lahko tisti, ki se ne odločijo za strokovno pomoč, ampak se o svojih problemih in rešitvah zanje poučijo sami (izločijo posrednika), to znanje brezplačno ali (po pridobitvi licence) proti plačilu ponujajo drugim. Takih, ki so znanje pridobili prek plačljive strokovne literature, člankov, raziskav, uradnih tečajev ipd., je bilo po podatkih ankete kar 43 %.

### **2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev**

V izbrani panogi ne govorimo o dobaviteljih v klasičnem pomenu besede, temveč so dobavitelji tisti, ki zagotavljajo predvsem usposabljanje in znanje. Tako je glavni in najpomembnejši dobavitelj FZS, ki nam zagotavlja možnost strokovnega usposabljanja. Tečaji so organizirani večkrat letno na različnih lokacijah, zato ni nikakršne nevarnosti, da kadri, ki bi jih želeli zaposliti v novem podjetju, ne bi mogli pridobiti licence.

Obstaja tudi mnogo ponudnikov strokovne literature, člankov in raziskav, ki so dostopni celotni panogi, kar omogoča izbiro med inputi znanja (z lahkoto in z minimalnimi stroški nadomestimo izpad določenega vira) ter ne vpliva na stroške in diferenciacijo v panogi.

## **2.3 Zbirna ocena privlačnosti izbrane panoge**

Za celostno oceno privlačnosti panoge bom ugotovitve delnih analiz zbral v tabeli 2, s pomočjo katere bom lažje predstavil trenutno stanje v panogi in hkrati pokazali na morebitne nevarnosti in priložnosti v prihodnosti. Tabela 2 vsebuje vse zgoraj analizirane silnice oziroma dejavnike

privlačnosti panoge (rivalstvo med konkurenti, nevarnost novih vstopov, razpoložljivost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev). Posamezen dejavnik sem, tako za tekoče kot tudi za prihodnja leta, ocenil z vidika njegove privlačnosti za podjetje. Stopnja privlačnosti je lahko visoka, srednja ali nizka, njeno oceno v tabeli pa predstavljajo križci. Zadnja vrstica tabele prikazuje skupno oceno privlačnosti panoge, ki jo dobimo tako, da po posamezni stopnji privlačnosti (vertikalno) seštejemo ocene privlačnosti posameznih dejavnikov (križce). Obkrožena številka v zadnji vrstici tabele predstavlja skupno oceno privlačnosti panoge za podjetja v tekočem in prihodnjih letih. Pojasnilo: čeprav obkrožena številka ni največja, je izbira kljub temu pravilna, saj se nizka in visoka privlačnost dejavnikov med seboj izključujeta.

*Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti izbrane panoge*

Dejavniki privlačnosti	Tekoče leto			Prihodnje leto (leta)		
	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja	visoka
<b>Rivalstvo med konkurenti</b>			x		x	
<b>Kandidati za vstop</b>		x			x	
<b>Razpoložljivost substitutov</b>	x			x		
<b>Pogajalska moč kupcev</b>	x			x		
<b>Pogajalska moč dobaviteljev</b>			x			x
<b>Skupna ocena</b>	2	1	2	2	2	1

**Legenda:** obkrožena skupna ocena predstavlja prevladujočo raven privlačnosti panoge

## 2.4 Tržni potencial

V dosedanjem pregledu panoge sem ocenil njeno privlačnost za podjetje. Ta ocena temelji na analizi kvalitativnih oziroma mehkih dejavnikov panoge, kot so rivalstvo med konkurenti, pogajalska moč kupcev, dobaviteljev in drugi. V nadaljevanju pa bom analiziral trg panoge oziroma potencialne stranke. Analiza bo zajemala določitev tržnih segmentov ter oceno njihovega tržnega potenciala in bo kvantitativne narave oziroma izražena s konkretnimi podatki o številu potencialnih strank in možni prodaji podjetja na trgu.

### 2.4.1 Tržni segmenti

Kot izhaja iz analize širšega okolja, so potencialne stranke vsi posamezniki med 16 in 74 letom starosti. V to skupino spada 1.577.092 prebivalcev Slovenije, vendar je to najširši krog potencialnih strank, ki ga je potrebno zožiti, da bi prišli do naših verjetnih strank.

Tako lahko celotno skupino v groben razdelimo na dva dela. V prvem so posamezniki, ki so popolnoma zadovoljni s svojim telesom. Takih je po podatkih ankete 4 % ljudi. V drugem pa so tisti, ki s svojim telesom niso popolnoma zadovoljni. Glede na podatke iz ankete je takih kar 96 % (1.514.008) ljudi.

Drugo skupino lahko dalje razdelimo na tiste, ki se s svojim telesom sprijaznijo in se ne odločijo ukrepati - analiza ankete je pokazala, da je takih 5 % ljudi - in tiste, ki si želijo na svojem telesu kaj spremeniti. Podatki iz ankete kažejo, da je takih kar 95 % ljudi. Vendar pri tem ne smemo spregledati, da je izmed teh le 65 % (934.900) ljudi, ki imajo poleg želje tudi čas in motivacijo za spremembe.

To skupino moramo naprej razdeliti na tiste, ki bi svoje pomanjkljivosti odpravili brez pomoči strokovnjaka in tiste, ki bi to poizkusili s strokovno pomočjo. Rezultati ankete kažejo, da bi se pri odpravljanju pomanjkljivosti na svojem telesu 69 % ljudi odločilo za nasvete strokovnjaka. A lahko kot potencialne stranke štejemo le tiste posameznike, ki so za te nasvete pripravljene tudi plačati. Takih je glede na rezultate ankete 85 % (548.319). To je krog pravih potencialnih strank.

Ta krog pa sestavljajo posamezniki, ki še niso našli ustreznega ponudnika storitev, in tisti, ki so si svojega že izbrali. Takih, ki ustreznega ponudnika strokovnih nasvetov za osebni trening in pravilno prehrano še iščejo je po podatkih analize 90 % oziroma slabih 500 tisoč. Seveda ne smemo pozabiti tudi na tiste, ki so si sicer ponudnika strokovnih nasvetov že izbrali, a z njim niso zadovoljni. Ti skupaj s posamezniki, ki se še odločajo o ustreznem ponudniku strokovnega svetovanja, sestavljajo krog verjetnih strank.

Verjetne stranke bom s pomočjo splošnih podatkov o populaciji, analize ankete in svoje subjektivne ocene razbili na 5 segmentov posameznikov s podobnimi karakteristikami:

- Dijaki in študenti (100.000)
- Zaposleni med 16 in 34 let (90.000)
- Zaposleni med 35 in 54 let (140.000)
- Zaposleni med 55 in 74 let (55.000)
- Upokojenci (115.000)

## **2.4.2 Tržni potencial in njegov razvoj**

Ko sem določil krog potencialnih strank, ga zožil na verjetne stranke in to skupino razdelil na 5 segmentov, sem naredili velik korak k poznavanju trga. Vendar za predstavbo o možni prodaji panoge in podjetja zgolj te informacije ne zadostujejo. Zato jih bom poskušal kar se da objektivno kvantificirati oziroma jih preračunati v denarne enote.



Kot je razvidno iz tabele 3, sem to najprej storil za vsakega od 5 segmentov posebej in nato še celostno, na mesečni in letni ravni, s čimer sem dobili dobro in realno sliko tržnega potenciala. Izračun možne mesečne prodaje predstavlja zmnožek med zgoraj določenim številom predstavnikov posameznega segmenta in povprečno mesečno ceno, ki so jo predstavniki tega segmenta pripravljeni plačati za strokovne nasvete glede osebnega treninga in pravilne prehrane (št. predstavnikov  $\times$  povprečna mesečna cena). Pri izračunih možne letne prodaje pa sem možno mesečno prodajo pomnožil s številom mesecev v letu (možna mesečna prodaja  $\times$  12). V zadnji vrstici tabele so seštete možne mesečne oziroma letne prodaje po segmentih, številki pa prikazujeta možno mesečno in letno prodajo celotne panoge.

*Tabela 3: Tržni potencial izbrane panoge*

<b>Ciljna skupina</b>	<b>Možna mesečna prodaja (v €)</b>	<b>Možna letna prodaja (v €)</b>
<b>Dijaki in študenti</b>	2.600.000 (338.000)*	31.200.000 (4.056.000)
<b>Zaposleni 16 - 34 let</b>	2.430.000 (315.900)	29.160.000 (3.790.800)
<b>Zaposleni 35 - 54 let</b>	2.940.000 (382.200)	35.280.000 (4.586.400)
<b>Zaposleni 55 - 74 let</b>	1.155.000 (150.150)	13.860.000 (1.801.800)
<b>Upokojenci**</b>	2.990.000 (388.700)	35.880.000 (4.664.400)
<b>Skupaj</b>	12.115.000 (1.574.950)	145.380.000 (18.899.400)

**Legenda:** \* Preračun tržnega potenciala z ravni celotne Slovenije na Ljubljano upošteva, da je v Ljubljani 13% prebivalstva Slovenije (posamezen izračun v tabeli  $\times$  0,13 = izračun za Ljubljano)

\*\* Zaradi nereprezentativnega vzorca upokojencev v anketi smo pri izračunu možne mesečne in letne prodaje uporabili povprečno ceno, ki jo je posameznik pripravljen plačati za strokovne nasvete glede osebnega treninga in prehrane

Ker podjetje, za katerega delamo analize, še ne obstaja, zanj na tem mestu ne morem predvideti možne prodaje. Za določitev le-te bi potreboval podatek o zmogljivostih (zaposlenih) podjetja, ki bodo določene šele v strategiji. Lahko le ocenim, da bi možna prodaja panoge za obdobje prve strategije daleč preseгла načrtovano oziroma želeno prodajo novoustanovljenega podjetja.

Na podlagi zbirne ocene priložnosti in nevarnosti iz okolja (glej točko 3) ocenjujem tudi, da se možna prodaja panoge za obdobje prve strategije ne bo drastično spremenila.

### **3 PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI IZ OKOLJA**

Za konec pregleda tako širšega kot ožjega okolja oziroma panoge bom, upoštevaje predviden razvoj obeh, izluščil ključne priložnosti in nevarnosti iz okolja, ki bi lahko odločilno vplivale na poslovanje novoustanovljenega podjetja.

Visoko kritičnost sem pripisal razvoju politično-gospodarske situacije v državi. Predviden negativen razvoj na tem področju bi močno zmanjšal kupno moč ljudi in posledično povečal njihovo cenovno občutljivost, kar bi lahko vplivalo na manjšo prodajo podjetja. Po drugi strani

pa bi ravno zaradi večje cenovne občutljivosti, posamezniki, namesto blagovni znamki oziroma prepoznavnosti obstoječih ponudnikov, pozornost še bolj kot doslej usmerili v razmerje med ceno in ponujeno vrednostjo. Še manjši pomen bi dobila tudi dodatna ponudba fitness studiev, saj bi bili ljudje pripravljene plačati le tisto, kar resnično potrebujejo. To je vsekakor priložnost za novoustanovljeno podjetje.

Nevarnost iz naslova vse večje uporabe interneta so prav gotovo novi vstopi spletnih ponudnikov v panogo (za vstop praktično nimajo ovir), kar bi skupaj z povečevanjem prodaje fitness studiev, vodilo v zaostrovanje konkurence. Vendar pa trend uporabe interneta, poleg ostalih medijev, omogoča tudi večjo oziroma popolno informiranost potencialnih strank, in s tem ponuja hitro povečanje prepoznavnosti podjetja. Poleg tega splet omogoča enostavnejše in cenejše poslovanje, kar ob vstopu v panogo zmanjšuje stroške in tveganje.

Staranje in zmanjševanje števila prebivalstva je negativen demografski trend, vendar ni kratkoročne narave in tako manj relevanten za obdobje prve strategije. Z njim se zmanjšuje krog potencialnih strank, poleg tega pa so starejši ljudje tudi manj obremenjeni s svojim videzom in manj aktivni, kar predstavlja nevarnost za prodajo podjetij. Manjšo aktivnost ljudi (predvsem mladostnikov) povzročajo tudi vsi produkti, storitve in aktivnosti za zabavo in sprostitev, katerim namenjajo svoj prosti čas. Ti substituti v prihodnosti predstavljajo vse večjo nevarnost, saj je čas eden ključnih elementov odločitve za osebni trening.

Veliko priložnost predstavlja tudi trend prehrabnih navad ljudi. Ta napoveduje povečanje števila preveč hranjenih in debelih ljudi (še posebej med mladimi), kar bo nedvoumno vplivalo na njihovo samopodobo in zadovoljstvo s svojim telesom. S tem se bo potreba po osebem treningu in pravilni prehrani povečevala, kar je dobra napoved za prodajo podjetja. Vendar pa trend prehrabnih navad skriva tudi nevarnost. S povečevanjem prehranjenosti in debelosti lahko računamo na vse večje zavedanje tega problema med ljudmi in povečano ozaveščenost o pomenu vadbe in zdrave prehrane, kar bi po eni strani res pozitivno vplivalo na prodajo, po drugi pa bi lahko vodilo k vse večjemu samoizobraževanju ljudi na tem področju, ki je že zdaj prisotno pri slabi polovici posameznikov. To bi seveda vodilo v vse manjšo potrebo ljudi po strokovnjakih (izločitev posrednika).

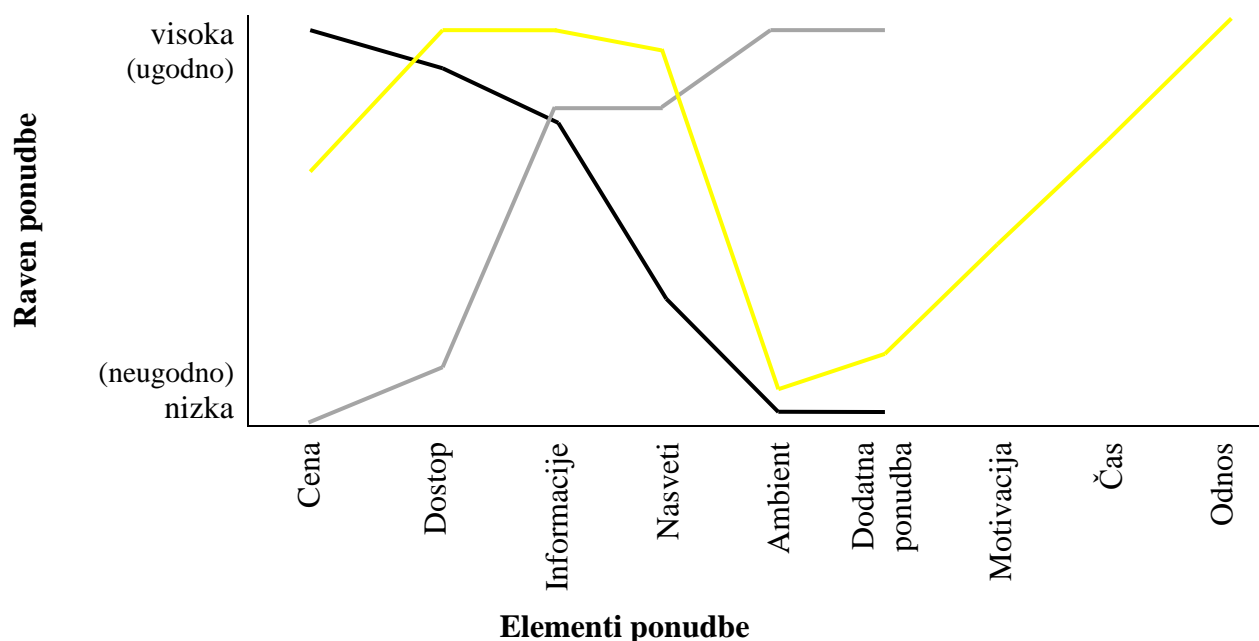
Priložnost v prihodnosti obljublajo tudi elementi ponudbe, ki bodo po mojem mnenju za potencialne stranke vse bolj pomembni, obstoječi ponudniki pa jim glede na moja opažanja ne namenjajo dovolj pozornosti. To so motivacija in čas ljudi za osebni trening ter odnos med stranko in strokovnjakom. Poudarek na teh elementih bo pozitivno vplival na število strank, dolžino obdobja sodelovanja z njimi ter oblikovanje dolgoročnega odnosa.

## 4 POTENCIALNE KONKURENČNE PREDNOSTI

Glede na izdelane analize širšega okolja in panoge ter z obzirom na priložnosti in nevarnosti za podjetje, predstavljene v tretji točki, sem predvidel potencialne konkurenčne prednosti novoustanovljenega podjetja. Njegova dejavnost, zaradi omejenih finančnih virov, na začetku ne bo popolna alternativa dejavnosti obstoječih konkurentov v panogi. Izkoristila pa bo nekatere pomanjkljivosti v ponudbi konkurence ter svojo ponudbo tako približala strankam, da bi čez čas lahko oblikovala svoj trg, ki bo neodvisen od obstoječe konkurence v izbrani panogi.

Pri določitvi konkurenčnih prednosti sem si pomagal z že izdelanim strateškim grafikonom (slika 3), v katerem sem izrisal tudi krivuljo vrednosti za novoustanovljeno podjetje, kot je razvidno iz slike 4. Iz slike izhaja, da bo ponudba podjetja cenovno bližje spletni ponudbi in tako ugodnejša za stranke. Naj spomnim, da so stranke izmed vseh elementov ponudbe za najpomembnejšega izbrale ravno ceno. Podjetje bo na trgu tekmovalo v informiranju strank, enostavnemu dostopu in kakovostnih storitvah. Po drugi strani pa ne bo ponujalo vadbenega ambienta ali dodatne ponudbe, ki jo stranke po pomembnosti uvrščajo na zadnje mesto.

Slika 4: Strateški grafikon panoge z vrisano krivuljo vrednosti novega podjetja



**Legenda:** krivulja rumene barve predstavlja krivuljo vrednosti za novoustanovljeno podjetje

Kot je razvidno iz strateškega grafikona, sem tem elementom ponudbe dodal tri nove elemente, za katere menim, da lahko odločilno vplivajo na odločitev posameznika za osebni trening s pomočjo strokovnjaka, in katerim po mojem mnenju trenutna konkurenca ne namenja dovolj pozornosti. Ti elementi so:

- **Motivacija posameznika**

Naše izkušnje govorijo, da je pri osebem treningu ključni dejavnik motivacija. Če posamezniku motivacije primanjkuje, pri vadbi in pravilni prehrani ne bo zdržal dovolj dolgo, da bi se pokazali rezultati njegovih prizadevanj, ki bi ga nadalje motivirali. Tako je vse pogostejši primer, da posamezniki poiščejo pomoč osebnega trenerja ne toliko zaradi njegovih nasvetov kot zaradi njegove zmožnosti motiviranja, ki s tem postaja vedno bolj pomembna.

Da je treba motivacijo vzeti v upoštevanje govorijo tudi podatki ankete, po katerih kar četrtnina ljudi, ki si na svojem telesu želi izboljšav, za to nima motivacije. Ta odstotek je še višji pri dijakih in študentih: 27 %. Med zaposlenimi do 34 leta motivacije primanjkuje petini posameznikov, med zaposlenimi od 35 do 54 leta pa je takih le 10 %. Razumljivo je, da kar tretjina starejših od 54 let nima motivacije za vadbo.

- **Čas posameznika**

Z vse bolj razgibanimi stili življenja in vse večjim poudarkom na karieri posameznika nastopi vprašanje, ali imajo ljudje za osebno vadbo dovolj časa? Še pomembnejši pa je odgovor na vprašanje, kdaj si moderni posameznik sploh lahko vzame čas za osebno vadbo? S tem ko so se začele študijske obveznosti razpotegovati preko celotnega dneva, in povprečen dan zaposlenega ni več zgolj 8-urni dopoldanski delovnik, se morajo ponudniki v panogi zavedati potrebe po vse večji časovni fleksibilnosti svojih storitev.

Glede na podatke iz ankete 12 % ljudi, ki si na svojem telesu želijo sprememb, za to ne najde časa. Lažje si čas vzamejo dijaki in študenti, le desetina jih meni drugače. Odstotek pa se pričakovano dviguje z zaposlitvijo in dolžino kariere. Tako za osebno vadbo nima časa 14 % zaposlenih mlajših od 35 let, pri zaposlenih med 35 in 54 leti je ta delež 16 %, pri starejših pa znaša že 17 %.

- **Odnos med posameznikom in strokovnjakom**

Posamezniki se za osebni trening s pomočjo strokovnjaka po navadi odločijo zaradi želje po spremembi svojega videza, kar pomeni, da so verjetno glede svojega videza nesamozavestni. Ravno zato večini ljudi ni prijetno, da jih pri vadbi nadzira strokovnjak, jim pri tem pomaga ter svetuje, kar kaže tudi analiza ankete. V njej so potencialne stranke kakovostne nasvete inštruktorjev v fitnessu po pomembnosti postavile na predzadnje mesto. Tako je za ponudnike storitev pomembno, da s svojo stranko intenzivno gradijo na prijateljskem odnosu, ki pomaga k sproščenemu ozračju, odpravlja neprijetnosti in stranki vliva samozavest.

## 5 POSLANSTVO

Poslanstvo (angl. *mission statement*) je orodje strateškega managementa za opis namena, s katerim je bilo podjetje ustanovljeno in hkrati nekakšna neformalna pogodba, ki usmerja podjetje k izpolnjevanju svojega namena. V njem so predstavljene koristi, ki jih bo podjetje nudilo vsem svojim deležnikom (lastnikom, zaposlenim, dobaviteljem, strankam, družbi itd.), vključuje pa tudi pravila vedenja, vrednote in prepričanja podjetja (Maurer, 2011).

Poslanstvo podjetja je:

- družbo osveščati o pomembnosti zdravega načina življenja
- strankam skozi neprestan razvoj kakovostnih in cenovno ugodnih storitev pomagati pri skrbi za svoje telo
- zaposlenim ob pravičnem plačilu in zaželenem sodelovanju pri odločitvah v podjetju omogočati visoko produktivnost, vseživljenjsko izpopolnjevanje in doseganje tako kariernih kot osebnih ciljev
- lastnikom zagotoviti uspešno rast podjetja in njegove prepoznavnosti ob konstantni profitabilnosti

## 6 VIZIJA

Krajši zapis vizije je po navadi enostaven in posledično tudi enostavčen. Za cilj ima poenotiti in motivirati zaposlene v podjetju. Tako oblikovana vizija lahko služi tudi za namene komunikacije s ciljnimi javnostmi oziroma promocijo, zato jo lahko primerjamo kar s sloganom podjetja (Payne, Blackburn, Hamilton & Cox, 1994). Krajša vizija oziroma vizija kot slogan podjetja se glasi:

**Leta 2017 smo dobičkonosno in finančno stabilno podjetje, eden bolj prepoznavnih ponudnikov storitev na področju osebnega treninga in pravilne prehrane z opaznim tržnim deležem med ciljnimi strankami v Ljubljani ter zaželen delodajalec v panogi.<sup>3</sup>**

Namen daljšega zapisa vizije je jasno načrtovati predstavo o želenem prihodnjem stanju podjetja. Posledično se za to obliko vizije uporablja izraz »ciljna destinacija« (angl. *Destination statement*). Izjava o ciljni destinaciji se je začela razvijati v 90-ih letih prejšnjega stoletja kot odgovor na probleme sistema uravnoteženih kazalnikov 2. generacije<sup>4</sup> pri postavljanju strateških ciljev in kmalu postala izhodiščni element izdelave strategije s pomočjo uravnoteženih

---

<sup>3</sup> Ker si lahko tako oblikovano vizijo vsak razlaga po svoje, sem jo po posameznih vsebinskih delih podrobneje razložil, da pri njenem razumevanju ne bi prišlo do razhajanj oziroma nejasnosti. Podrobne razlage lahko najdete v Prilogi 2.

<sup>4</sup> Razlaga pod točko 7.

kazalnikov 3. generacije<sup>5</sup>. Predstavlja namreč kvantificiran opis verjetnega oziroma zelenega stanja podjetja v prihodnosti, ki omogoča enostavno izpeljavo potrebnih aktivnosti (projektov) ter njihovih rezultatov in ciljev na poti k doseganju tega stanja, zaradi česar odlično služi kot orodje za razvoj strategije. Opis stanja v prihodnosti je razbit na več kategorij oziroma vidikov kar omogoča natančnejšo in bolj skoncentrirano razpravo o strategiji (Lawrie & Cobbold, 2004)

Pri natančnejšem opisu zelenega stanja podjetja v letu 2017 oziroma daljšem zapisu vizije sem si pomagal z izjavami o prihodnosti iz štirih vidikov: finančnega vidika, vidika strank, vidika notranjih procesov ter vidika učenja in rasti (glej tabelo 4). Ker v obdobju prve strategije, zaradi pomanjkanja zmogljivosti podjetja, oziroma zaposlenih in finančnih virov, ne bo mogoče uresničevanje vseh izjav o prihodnosti, sem med njimi določil prioritete, glede na njihovo pomembnost za poslovanje podjetja po zagonu. V sliki 4 so prioritete izjave poudarjene s krepkim slogom. Ker se vse izjave s finančnega vidika smatrajo za ključne, med njimi nisem postavil prioritete in sem jih privzel v celoti.

---

<sup>5</sup> Razlaga pod točko 7.

Tabela 4: Izjave o prihodnosti podjetja za leto 2017

Finance	Stranke
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustvarimo 1.500€ dobička na mesec (18.000 na leto)</li> <li>• Ustvarimo 7.500€ prihodkov na mesec (90.000€ na leto)</li> <li>• Imamo minimalne stroške poslovanja</li> <li>• Imamo redne in zanesljive denarne tokove</li> <li>• Smo pred preoblikovanjem pravnoorganizacijske oblike v družbo z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)</li> <li>• Smo pred investicijo v prostore za potrebe poslovanja</li> <li>• Smo pred investicijo v napredno in ljudem prijazno spletno poslovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ponujamo strokovno, kvalitetno in ljudem prijazno storitev, s katero so zadovoljne vse stranke</b></li> <li>• <b>Marketing dosega 1/2 ciljnih strank na izbranem trgu</b></li> <li>• <b>Pozna nas 1/4 ciljnih strank na izbranem trgu</b></li> <li>• <b>Imamo 5-odstotni tržni delež med ciljnimi strankami na izbranem trgu, ki nas poznajo</b></li> <li>• Oblikovan imamo krog obstoječih oziroma stalnih strank</li> <li>• <b>Intenzivno pridobivamo nove stranke</b></li> <li>• <b>S strankami oblikujemo dolgoročen, prijateljski odnos</b></li> </ul>
Notranji procesi	Učenje in rast
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poudarjamo hitro obravnavo naročil strank</b></li> <li>• <b>Poudarjamo hitro oblikovanje in posredovanje storitev, prilagojeno posamezni stranki</b></li> <li>• <b>Imamo z raziskavami podprt in ciljno usmerjen marketing</b></li> <li>• Oblikovano imamo podrobno podatkovno bazo bivših in obstoječih strank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjetje je organizirano »projektno« (vsaka stranka predstavlja projekt)</li> <li>• <b>Imamo 4 zaposlene z znanjem na področju osebnega treninga in pravilne prehrane (ključni zaposleni)</b></li> <li>• <b>Imamo 1 zaposlenega z znanjem na področju marketinga, raziskav in podatkovnih baz</b></li> <li>• Imamo informacijsko orodje (program) za zajem, obdelavo in analizo podatkov</li> <li>• <b>Vsi zaposleni so strokovno usposobljeni</b></li> <li>• V okviru podjetja se akumulirajo ključna znanja s področja osebnega treninga, pravilne prehrane, odnosov z ljudmi ipd.</li> <li>• <b>Vsi zaposleni so plačani po uspešnosti, ki temelji na doseganju zastavljenih ciljev</b></li> </ul>

**Legenda:** krepko poudarjene izjave o prihodnosti so prioritete za obdobje prve strategije. V finančnem vidiku se šteje, da so ključne vse izjave, zato prioriteten med njimi ne postavljamo.

## 7 STRATEGIJA

Za izdelavo strategije sem uporabil metodologijo uravnoveženega sistema kazalcev 3. generacije (angl. *Balanced scorecard 3rd generation*) podjetja 2GC - Active Management (za več informacij o podjetju, glej <http://www.2gc.co.uk/>). 3. generacija uravnoveženega sistema kazalcev se je razvila iz osnovnega sistema, ki sta ga leta 1992 predstavila Kaplan in Norton. Z njeno pomočjo izdelava strategije poteka v štirih korakih. Najprej z izjavo o ciljni destinaciji opišemo želeno stanje podjetja v prihodnosti (glej tabelo 4 pod točko 6). Izjave s finančnega vidika privzamemo v celoti, vendar jih prilagodimo za krajše obdobje strategije. Za prioritete izjave v ostalih vidikih pa najprej razvijemo strateške projekte oziroma aktivnosti, ki opredeljujejo, kaj je potrebno narediti v obdobju 6 do 18 mesecev, da bi dosegli želene rezultate oziroma cilje, postavljene za obdobje do 3 let. Predvidevanje rezultatov in postavitve ciljev zajema tretji korak pri izdelavi strategije. V zadnjem koraku aktivnosti, njihove rezultate in cilje povzamemo in jih za boljšo predstavo grafično predstavimo v modelu strateških povezav oziroma strateškem diagramu. Vse aktivnosti v njem morajo biti poravnane (angl. *aligned*), da bi njihovi rezultati vodili v smeri uresničitve zastavljene vizije (Cobbold, Lawrie & Issa, 2004)

Pri izdelavi strategije sem zgoraj opisan postopek prilagodil. Iz izjav o prihodnosti oziroma vizije sem najprej postavil strateške cilje, ki naj bi jih podjetje doseglo v treh letih:

- **Finančni cilji 2014:**

- 500€ dobička na mesec
- 2.500€ prihodkov na mesec
- do 2.000€ stroškov na mesec  
(plačila zaposlenih + izobraževanje in usposabljanje + minimalni stroški poslovanja)

- **Cilji z vidika strank 2014:**

- marketing dosega 20% ciljnih strank na izbranem trgu
- 10% prepoznavnost med ciljnimi strankami na izbranem trgu
- 3% tržni delež med ciljnimi strankami na izbranem trgu, ki nas poznajo  
(60-80 strank na mesec)
- 100% zadovoljstvo strank s ponujeno vrednostjo storitev
- povprečno sodelovanje s stranko traja 3 mesece

- **Cilji z vidika notranjih procesov 2014:**

- obdelava naročila stranke v 1 uri
- stranki prilagojeno oblikovanje in posredovanje storitev v 3 dneh
- oblikovana podatkovna baza
- izdelan trženjski načrt



- **Cilji z vidika učenja in rasti organizacije 2014:**

- 2 zaposlena z znanjem na področju osebnega treninga in pravilne prehrane
- 1 zaposlen z znanjem na področju marketinga, raziskav in baz podatkov
- vsi zaposleni so strokovno usposobljeni
- vsi zaposleni so plačani po uspešnosti

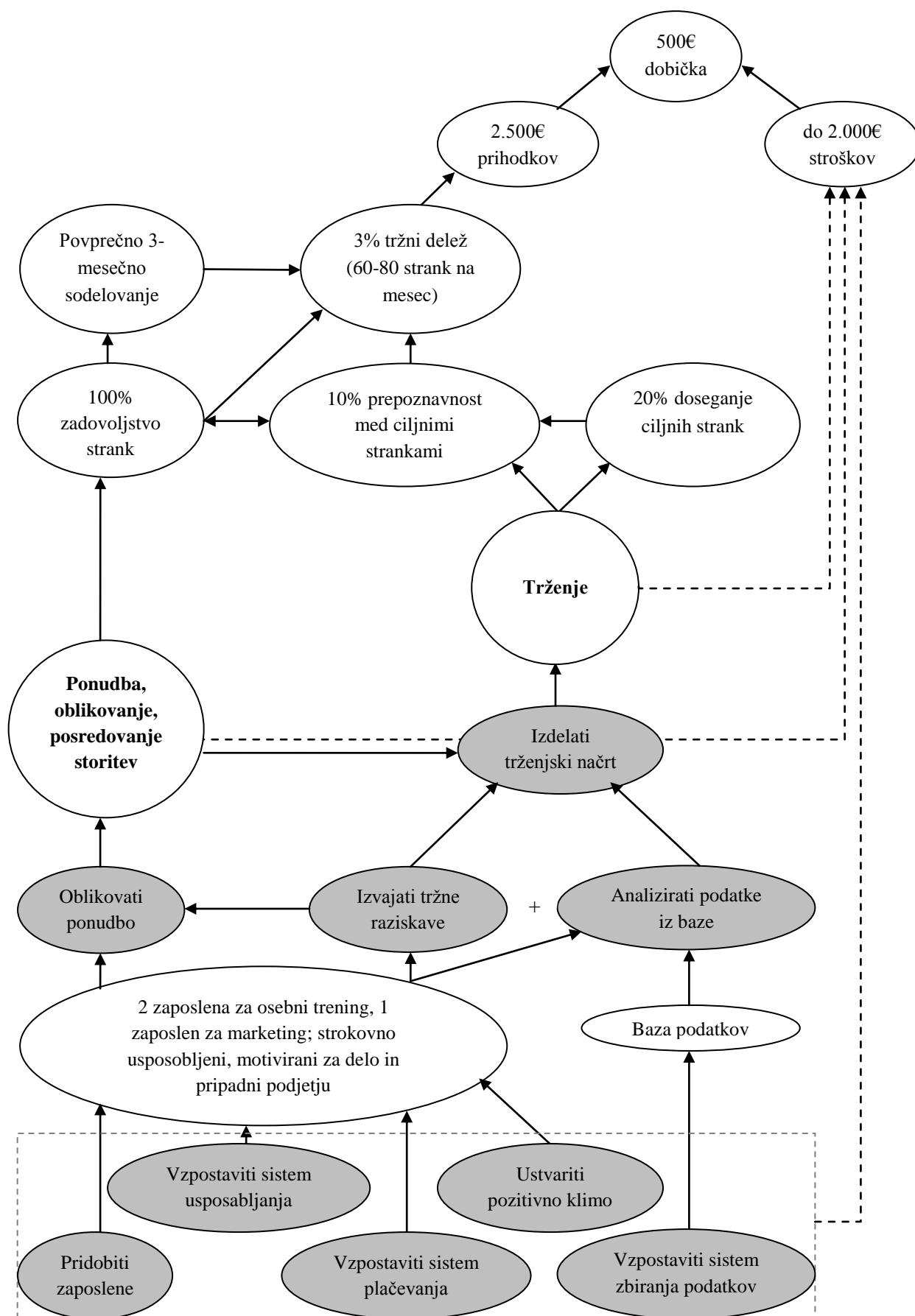
Glede na postavljene cilje pa sem nato izpeljal strateške aktivnosti in njihove rezultate, ki bodo vodili k uresničevanju prve strategije na poti k doseganju zelenega stanja podjetja leta 2017. Podrobnejši opis posameznih aktivnosti in strateških rezultatov je v Prilogi 3.

Za temeljni finančni cilj smo si zadali ustvarjanje 500€ dobička na mesec, kar na letni ravni zneso 6000€. To bomo dosegli s predvidenimi mesečnimi prihodki v višini 2.500€ (30.000€ na leto) in s predvidenimi mesečnimi stroški do 2.000€ (24.000€ na leto). Cilja glede prihodkov in stroškov nakazujeta tudi željo podjetja po stabilnih in zanesljivih denarnih tokovih. Finančni načrt se nam zdi glede na to, da bomo na trg vstopili z novoustanovljenim nepoznanim podjetjem dovolj realen, vendar za obdobje prve strategije ne najpomembnejši. Kot glavni cilj triletne strategije smo si zastavili povečanje prepoznavnosti podjetja med ciljnim strankami na 10%, s čimer bomo, poleg 100% zadovoljevanja potreb naših strank, ki bo vodilo k zelenemu podaljševanju sodelovanja, v 3 letih pridobili 3% tržni delež med ciljnim strankami. Da bi v tem času povečali prepoznavnost, bomo morali z dejavnostmi trženja doseči vsaj 20% ciljnih strank, saj predvidevamo, da bi si nas lahko zapomnil vsak drugi posameznik, ki ga bomo z dobro in ciljno usmerjeno promocijo dosegli. Ker bo trženje na začetku poslovanja podjetja torej zelo pomembno, bomo za njegovo boljšo organizacijo izdelali trženjski načrt. Ta bo podprt s trženjskimi raziskavami in po določenem obdobju tudi z analizami podatkovne baze podjetja. Zgrajen bo zgrajen okoli prej določene fleksibilne ponudbe, za oblikovanje katere bodo s svojim znanjem odgovorni vsi zaposleni. Vsi zaposleni bodo odgovorni tudi za izdelavo načrta trženja, medtem ko bo za raziskave trga in analize podatkov odgovoren le zaposleni na tem področju. Prav tako bo odgovoren za vzpostavitev sistema zbiranja podatkov, ki se bodo zbirali preko celotnega procesa poslovanja podjetja in v okviru katerega bo oblikovana podatkovna baza, kjer se bodo ti podatki akumulirali in hranili. Za učinkovito trženje in predvsem kakovostno ponudbo bomo potrebovali vrhunski kader, okoli katerega bomo gradili podjetje. Tako želimo v obdobju prve strategije sodelovati z dvema študentoma z znanjem na področju osebnega treninga in pravilne prehrane, ki jih bomo našli preko razpisa na Fakulteti za šport, ter študentom s področja marketinga, raziskav in podatkovnih baz. Odlikovati jih bo morala visoka motivacija za delo in kontinuirano izobraževanje na izbranem področju, kar jim bomo zagotovili z vzpostavitvijo sistemov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja ter nagrajevanja po učinku. Z aktivnim ustvarjanjem pozitivne in sproščene organizacijske klime<sup>6</sup> med člani ekipe bomo pri zaposlenih skušali vzbuditi visoko pripadnost podjetju. To bo vplivalo na željo zaposlenih po daljšem delovnem razmerju, s čimer bomo omogočili akumulacijo ključnih znanj oziroma kompetenc.

---

<sup>6</sup> Ta aktivnost sicer ne izhaja iz izjav o prihodnosti ali postavljenih ciljev, a je logičen sestavni del strategije.

Slika 5: Strateški diagram strategije podjetja za obdobje 2012-2014



## SKLEP

Za konec bom še enkrat in strnjeno povzel pomembnejše točke tega diplomskega dela. Ker je vsakdan ljudi vse bolj natrpan z najrazličnejšimi produkti, storitvami in aktivnostmi, za katere namenjajo svoj čas in ker imajo poleg tega tudi vse več kariernih obveznosti, je za moderno družbo v zadnjem času značilen vse hitrejši tempo življenja. Težava pa nastane, ker ljudje ravno zaradi hitrega tempa življenja pozabljajo na aktivnost, ki je osnova za vse ostale. Govorimo o skrbi za telo. Izsledki raziskav kažejo, da so ljudje vse manj športno aktivni in imajo vse slabše prehranjevalne navade, saj za tovrstne aktivnosti preprosto nimajo ne časa, ne motivacije. Kot odgovor na ta trend je namen diplomskega dela ljudem približati osebni trening in pravilno prehrano z oblikovanjem alternativne ponudbe na tem področju, ki so jo v preteklosti sestavljali predvsem dragi osebni trenerji v fitness studiih in spletna ponudba vprašljive kvalitete. To ponudbo sem se odločil potencialnim strankam predstaviti preko novoustanovljenega podjetja, za katerega sem v okviru diplomskega dela izdelal strategijo, kar je bil tudi glavni cilj diplomskega dela. Da bi bila strategija postavljena na trdnih temeljih sem najprej pripravil analizo okolja podjetja. Za pregled širšega okolja podjetja sem uporabil PEST analizo in vanjo vključil 5 podokolji: politično-gospodarskega, pravnega, tehnološkega in naravno-demografskega, ki sem jih na koncu poglavja grafično povzel. Nato sem se lotil še pregleda ožjega okolja, v okviru katerega sem s pomočjo Porterjevega modela privlačnosti panoge le-to ocenil z vidika nevarnosti, ki jih predstavlja 5 silnic: dobavitelji, kupci, substituti, možnosti za nove vstopne in konkurenca v panogi. V okviru slednje sem izdelal tudi strateški grafikon ter z njegovo pomočjo pripravil analizo vrzeli v panogi. Na koncu poglavja sem ocenil tržni potencial panoge ter ocenil njegov razvoj. Tako kot pregled širšega okolja sem tudi oceno panoge strnil v grafiki. Za konec pregleda okolja sem na podlagi obeh analiz predvidel možne nevarnosti in priložnosti za podjetje. Po pripravi temeljev je sledila izdelava strategije. Začel sem jo z opisom poslanstva podjetja s katerim sem razložil, za izpolnjevanje kakšnega namena bo podjetje ustanovljeno. Sledila je določitev 5-letne vizije, pri kateri sem si pomagal z izjavami o prihodnosti iz 4 vidikov: financ, strank, notranjih procesov ter učenja in rasti. Oblikoval sem tako vizijo, ki mi je v nadaljevanju služila za postavljanje strateških ciljev, kot tudi vizijo v obliki slogana podjetja, s pomočjo katere bo podjetje privabljal stranke in motiviralo zaposlene. Kot rečeno je iz vizije sledila določitev strateških ciljev za 3-letno obdobje, ki sem jih prav teko postavil za omenjena 4 področja. Nato sem opisal strateške aktivnosti in njihove rezultate, ki naj bi v obdobju prve strategije omogočile doseganje zastavljenih ciljev. Vse izbrane strateške aktivnosti, rezultate in cilje sem za lažjo predstavbo grafično povzel v strateškem diagramu in na njem vrisal tudi logične povezave med njimi. Na koncu sem strateški diagram oziroma izdelano strategijo seveda opisal. Tako sem dosegel cilj ki sem si ga v okviru diplomskega dela zastavil, vendar pa bo namen diplome izpolnjen šele z ustanovitvijo podjetja ter dejansko ponudbo storitev za področje osebnega treninga in pravilne prehrane na trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2009). How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*, 87(9), 73-80.
2. Cobbold, I., Lawrie, G. & Issa, K. (2004). Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 624-633.
3. *Davčni zavezanec ali nezavezanec?* Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/davcni-zavezanec-ali-nezavezanec>
4. *Evropa pojutrišnjem – Javnofinančni primanjkljaj, javni dolg in rast BDP v državah EU (2011)*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://ep.sta.si/2011/07/javnofinancni-primanjkljaj-javni-dolg-in-rast-bdp-v-drzavah-eu/>
5. *Javna objava letnih poročil*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/>
6. *Križanič: V ECB-ju zaskrbljeni zaradi gibanja plač v Sloveniji*. Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/evropska-unija/krizanic-v-ecb-ju-zaskrbljeni-zaradi-gibanja-plac-v-sloveniji/262219>
7. Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
8. Markovič S. (2005). Prevalenca čezmerne prehranjenosti in debelosti med 5 let starimi otroki in 15 oziroma 16 let starimi mladostnicami in mladostniki v Sloveniji *Glasilo slovenskega zdravniškega društva – Zdravniški vestnik*. 74 (12), 753-759.
9. Maurer, G. (2011, 20. junij). How to write a mission statement for your fitness facility. *Club Industry's Fitness Business Pro*. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://clubindustry.com/stepbystep/clubs/writing-a-mission-statement-for-your-fitness-facility-20110620/index.html>
10. Ministrstvo za zdravje (2005, oktober). *Nacionalni program prehranske politike za obdobje od 2005 do 2010*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje, 2005.
11. Ministrstvo za zdravje (2007, december). *Nacionalni program spodbujanja telesne dejavnosti za krepitev zdravja od 2007 do 2012*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje, 2007.

12. *Obdavčitev s.p.*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/obdavcitev-s.p>
13. *Obremenitev in stroški študentskega dela*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.studentski-servis.com/index.php?i=301>
14. *Partis*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.partis.si/torrent/brskaj>
15. Payne, J. S., Blackbourn, J. M., Hamilton, L. E., & Cox, D. W. (1994). Make a vision statement work for you. *The Journal for Quality and Participation*, 17(7), 52-54.
16. *Poslovni register Slovenije*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/>
17. *Postopek zaposlitve delavca*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.ess.gov.si/delodajalci/pogosta\\_vprasanja\\_in\\_odgovori](http://www.ess.gov.si/delodajalci/pogosta_vprasanja_in_odgovori)
18. *Prijava prostega delovnega mesta*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.ess.gov.si/delodajalci/objava\\_prostega\\_delovnega\\_mesta](http://www.ess.gov.si/delodajalci/objava_prostega_delovnega_mesta)
19. *Prispevki za samostojne podjetnike za socialno varnost*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/prispevki-za-samostojne-podjetnike-za-socialno-varnost>
20. *Razlike med s.p. in d.o.o.*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/razlike-med-s.p.-in-d.o.o>
21. *Samostojni podjetnik (s.p.)*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-s.p/katero-obliko-podjetja-izbrati/samostojni-podjetnik-s.p.](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-s.p/katero-obliko-podjetja-izbrati/samostojni-podjetnik-s.p)
22. *Sistem licenciranja*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.fitnesszveza.si/o\\_fitnes\\_zvezi\\_slovenije/sistem\\_licenciranja/](http://www.fitnesszveza.si/o_fitnes_zvezi_slovenije/sistem_licenciranja/)
23. Statistični urad Republike Slovenije (2011, 22. april). Povprečna mesečna plača (nova metodologija, od jan. 2006 v EUR). Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3866](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3866)
24. Statistični urad Republike Slovenije (2011, 31. januar). Prebivalstvo, Slovenija, 1. oktober 2010 - končni podatki. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3705](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3705)

25. Statistični urad Republike Slovenije. Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/tema\\_ekonomsko\\_infdrzba\\_informacijsko.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_infdrzba_informacijsko.asp)
26. *Strokovni kader z veljavno licenco Fitnes zveze Slovenije 2011*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.fitnes-zveza.si/fitnes\\_centri\\_in\\_kadri/strokovni\\_kader\\_z\\_veljavno\\_licenco\\_fitnes\\_zveze\\_slovenije\\_2011/](http://www.fitnes-zveza.si/fitnes_centri_in_kadri/strokovni_kader_z_veljavno_licenco_fitnes_zveze_slovenije_2011/)
27. Urad za makroekonomske analize in raziskave (2010, januar). Socialni razgledi 2009. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in raziskave, 2010.
28. *Usposabljanje za pridobitev certifikata NPK maser*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=-1&ID=18184>
29. *Ustanovitev s.p.*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-s.p>

## **PRILOGE**





## **Priloge**

Priloga 1: Anketa: Osebni trening .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Priloga 2: Razlaga krajše vizije .....	9
Priloga 3: Opisi strateških aktivnosti (A) in rezultatov (R).....	11



## Priloga 1: Anketa: Osebni trening

Pozdravljeni! Sem Miha Otoničar, absolvent univerzitetnega dodiplomskega programa Ekonomske Fakultete UL. Izdelujem diplomsko nalogo na temo pozicioniranja in izdelave strategije za alternativno ponudbo osebnega treninga. Da bi lahko kar se da natančno spoznal izbrano panogo potrebujem vašo pomoč. Z odgovori na anketo mi boste omogočili analizo povpraševanja in potreb potencialnih kupcev. Anketa vsebuje 26 vprašanj, ki vam bodo vzela od 5 do 10 minut vašega časa. Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaš čas in iskrene odgovore. Ankete so seveda anonimne, rezultati pa bodo uporabljeni le za namen izdelave diplomskega dela.

---

\* Required

1. Starost \*

- 16 - 34 let
- 35 - 54 let
- 55 - 74 let

2. Status \*

- Dijak / Študent
- Zaposlen
- Upokojen

3. Kolikšen je vaš mesečni (bruto) dohodek? \*

- do 300
- od 300 do 748
- od 748 do 1504
- od 1504 do 3000
- nad 3000

4. Koliko znanja imate na področju osebnega treninga in pravilne prehrane? \* 1 - o vadbi in prehrani ne vem nič 2 - poznam osnove vadbe in prehrane 3 - poznam delovanje telesa, učinke vadbe in prehrane na telo ter povezave med njimi 4 - imam podrobno znanje o delovanju telesa, pravilni vadbi in prehrani, na podlagi katerega bi lahko sestavil kvaliteten in učinkovit trening zase 5 - imam strokovno znanje s tega področja (licenco), na podlagi katerega bi lahko sestavil kvaliteten in učinkovit trening za druge (vaditelj/inštruktor/trener fitnesa)

1      2      3      4      5

Nimam nikakršnega znanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imam strokovno znanje
--------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5. Ali ste že kdaj iskali informacije s področja osebnega treninga in pravilne prehrane iz (plačljive) strokovne literature, člankov, raziskav, uradnih tečajev ...? \*

- Da
- Ne

6. Ali ste zadovoljni s svojim telesom? \* Odločite se le na podlagi tistih značilnosti svojega telesa, ki jih je možno izboljšati z vadbo in pravilno prehrano (ne upoštevajte npr. telesne višine, obraznih karakteristik...) .

1      2      3      4      5

Sploh ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Popolnoma
----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

7. Ali bi na svojem telesu kaj izboljšali? \* Če je vaš odgovor ne, na naslednja vprašanja vseeno odgovorite, kot da si želite na svojem telesu kaj izboljšati.

- Da
- Da, vendar nimam motivacije
- Da, vendar nimam časa
- Ne

8. Ali bi pri tem uporabili nasvete strokovnjaka? \* Strokovnjak (lahko tudi osebni trener) je nekdo, ki ima strokovno znanje (licenco) s področja osebnega treninga in pravilne prehrane, na podlagi katerega lahko sestavi kvaliteten in učinkovit trening za druge (vaditelj/inštruktor/trener fitnesa). Če je vaš odgovor ne, spustite vprašanja 10 in 11.

- Da
- Ne

9. Koliko ste največ pripravljeni plačati na mesec za strokovne nasvete glede osebnega treninga in pravilne prehrane? \*

- Nič
- 5€
- 10€
- 20€
- 30€
- 40€
- 50€
- 75€
- 100€
- Več kot 100€

10. Ali ste si mogoče že izbrali strokovnjaka? Če je vaš odgovor ne, spustite vprašanje 11.

- Da
- Ne

11. Ste z izbranim strokovnjakom zadovoljni?

- Da
- Ne

12. Kje najpogosteje pridobite želene informacije? \* Oblikujte lestvico virov informacij od 1 (najpogosteje uporabljen) do 5 (najredkeje uporabljen) tako, da vsaki možnosti dodelite številko od 1 do 5 (vseko številko uporabite le enkrat).

	1	2	3	4	5
Tiskani mediji (časopisi, revije, knjige)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priporočila znancev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ste že naleteli na oglas za ... ? \* Pod spletno ponudbo nasvetov za osebni trening in prehrano štejeemo npr. spletne strani, e-knjige, članke, forume, videovsebine... s tega področja, ki jih najdemo na internetu.

	Da	Ne
Fitnes studio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spletno ponudbo nasvetov za osebni trening in prehrano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ali ste že iskali/naleteli na informacije o spletni ponudbi prek ...? \*

	Da	Ne
Tiskanega medija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televizije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interneta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priporočil znancev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ali uporabljate nasvete za osebni trening in prehrano, ki jih najdete na internetu? \*

- Da  
 Ne

16. Ste že iskali/naleteli na informacije o ponudbi fitnes studia prek ...? \*

	Da	Ne
Tiskanega medija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televizije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interneta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priporočil znancev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Ali obiskujete fitnes? \*

- Da
- Ne

18. Kateri od naslednjih elementov ponudbe fitnesa vam je najbolj pomemben? \* Oblikujte lestvico elementov ponudbe fitnesa od 1 (najbolj pomembnega) do 5 (najmanj pomembnega) tako, da vsaki možnosti dodelite številko od 1 do 5 (vseko številko uporabite le enkrat).

	1	2	3	4	5
Lokacija (hiter in enostaven dostop)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdrževan ambient, fitnes oprema in naprave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitetni nasveti za vadbo prilagojeni posamezniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatna ponudba (masaža, savna, bazen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kje lahko dobite kvalitetnejše nasvete glede osebnega treninga in prehrane? \* V premislek vključite prilagojenost nasvetov za posameznika, aktualnost in podrobnost nasvetov, možnost razčiščevanja nejasnosti...

- Fitnes (inštruktor fitnesa)
- Spletna ponudba (članki, forumi, spletne strani, e-gradiva)



20. Zakaj bi namesto fitnesa izbrali spletno ponudbo? \*

- Hitrejši in enostavnejši dostop prek interneta
- Kvalitetnejši nasveti
- Nižja cena

21. Kaj vam je pri ponudniku (fitnes, spletna ponudba) bolj pomembno? \*

- Blagovna znamka (prepoznavnost)
- Kvaliteta (razmerje med ponudbo in ceno)

22. Ali ste včlanjeni v športni klub, društvo, oziroma se kakorkoli organizirano ukvarjate s športom? \*

- Da
- Ne

23. Ali se udeležujete formalnih/neformalnih športnih dogodkov, tekmovanj? \*

- Da
- Ne

24. Ali imate doma kakšno športno opremo, naprave, preparate...? \*

- Da
- Ne

25. Koliko dni na teden ste v povprečju športno aktivni? \* Vsaj 30-minutna aktivnost ob kateri se preznojite. Kot aktiven lahko štejete dan, v katerem ste enkrat ali večkrat športno aktivni.

1      2      3      4      5      6      7

Največ en dan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vsak dan
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------

26. Ali se pravilno/zdravo prehranjujete? \*

1      2      3      4      5

Sploh ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Popolnoma
----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

## **Priloga 2: Razlaga krajše vizije**

- **Leta 2017...**

Vizijo je postavljena za leto 2017.

- **...smo dobičkonosno in finančno stabilno podjetje...**

Ustvarjati želimo mesečne prihodke iz poslovanja v višini 7.500€, kar na letni ravni znaša 90.000€. Hkrati bomo skušali poslovati z minimalnimi stroški, ki jih bodo skoraj v celoti predstavljala plačila zaposlenim. Tako nameravamo v 5 letih dvignili mesečno raven dobička na 1.500€, kar na leto zneso 18.000€. Vse to bomo skušali doseči ob čim bolj stabilnih in zanesljivih denarnih tokovih.

- **...eden bolj prepoznavnih ponudnikov storitev...**

Z ciljno usmerjenim marketingom, podprtim z raziskavami, želimo doseči 50% ciljnih strank na izbranem trgu in med njimi ustvariti 25% prepoznavnost našega podjetja.

- **...z opaznim tržnim deležem...**

S strokovno, kvalitetno in ljudem prijazno ponudbo storitev na področju osebnega treninga in pravilne prehrane, vzporedno s hitro obravnavo naročil strank ter hitrim, strankam prilagojenim oblikovanjem in posredovanjem storitev (angl. Value proposition), bomo intenzivno pridobivali nove stranke. Hkrati bomo s strankami skušali vzpostaviti dolgoročen, prijateljski odnos, kar nam bo v daljšem obdobju omogočilo oblikovati bazo stalnih oziroma obstoječih strank. Predvidevamo, da bil lahko v obdobju 5 let dosegli 5% tržni delež na izbranem trgu, med ciljnim strankami, ki nas poznajo.

- **...med ciljnim strankami...**

Za ciljne stranke smo si izbrali posameznike iz dveh segmentov:

- **dijaki in študenti (100.000)**

Predstavniki tega segmenta so v povprečju srednje zadovoljni s svojim telesom, na katerem si jih kar 98% želi izboljšav. Med njimi je 17% preveč hranjenih, 6% pa je debelih. Povprečno se s športnimi aktivnostmi ukvarjajo več kot 4 dni na teden. 28% jih obiskuje fitness (med elementi ponudbe jim je najbolj pomembna cena), kar 65% pa jih je pri osebni vadbi in prehrani že uporabilo nasvete z interneta, ki je tudi njihov glavni vir informacij in ga vsi redno uporabljajo. Okrog 80% jih meni, da na podlagi svojega znanja ne bi mogli pravilno trenirati. Tako so v povprečju na mesec za nasvete glede osebne treninga in pravilne prehrane pripravljeni odšteti 26€, in pri ponudnikih v panogi prej kot na blagovno znamko gledajo na ponujeno vrednost oziroma na razmerje med vrednostjo in ceno. Kar 43% jih je znanje s področja osebne treninga in pravilne prehrane pridobilo iz plačljivih strokovnih gradiv.

○ **zaposleni med 16 in 34 letom (90.000)**

Predstavniki tega segmenta so v povprečju ravno tako srednje zadovoljni s svojim telesom, na katerem si praktično vsak želi sprememb. Med njimi je do 55% preveč hranjenih in do 15% debelih. Povprečno se s športnimi aktivnostmi ukvarjajo slabe 4 dni v tednu. 21% jih obiskuje fitnes (med elementi ponudbe so prav tako na prvo mesto postavili ceno), 45% pa jih je že uporabilo nasvete glede osebne vadbe in prehrane, ki so jih našli na spletu. Tudi njihov glavni vir informacij je internet, ki ga redno uporablja najmanj 85% predstavnikov te skupine. Kot v prejšnjem segmentu, jih tudi v tem okrog 80% meni, da na podlagi svojega znanja zase ne bi mogli pripraviti pravilnega in učinkovitega treninga. Tako so v povprečju na mesec za nasvete glede osebnega treninga in pravilne prehrane pripravljene odšteti 27€, in pri ponudnikih v panogi prej kot na blagovno znamko gledajo na ponujeno vrednost oziroma na razmerje med vrednostjo in ceno, kar je značilno tudi za segment dijakov in študentov. Tudi med zaposlenimi je dobrih 40% znanje za osebni trening in pravilno prehrano pridobilo iz plačljivih strokovnih gradiv.

• **...v Ljubljani...**

V skladu z željo po minimalnih stroških poslovanja in glede na zmogljivosti podjetja (5 zaposlenih) smo si za ciljni trg izbrali področje Ljubljane (13% prebivalstva Slovenije).

• **... zaželen delodajalec v panogi.**

V podjetju želimo med zaposlenimi (prva vizija jih predvideva 5) ustvariti predvsem sproščeno, prijateljsko vzdušje. Poleg dobre klime, želimo zaposlenim zagotavljati tako obvezno kot dodatno usposabljanje in neprestano učenje, ki ga bodo zagotavljala v podjetju akumulirana ključna znanja in kompetence. Pričakujemo, da bo to med zaposlenimi prispevalo k zadovoljstvu, večji pripadnosti podjetju ter motivaciji za usposabljanje in delo, ki jo bomo še spodbudili s sistemom plačevanja po uspešnosti in nagrajevanja glede na doseganje ciljev. Zaposleni bodo z uspešnostjo in pridobivanjem kompetenc vplivali tudi na večjo varnost zaposlitve.

### **Priloga 3: Opisi strateških aktivnosti (A) in rezultatov (R)**

- **A – pridobiti zaposlene z znanjem na področju osebnega treninga in pravilne prehrane**  
Ker bodo strokovnjaki za osebni trening in pravilno prehrano naši ključni zaposleni, je nujno, da podjetje pridobi ljudi z znanjem na tem področju. Da bi zmanjšali tveganje ob vstopu v panogo in kar se da omejili stroške, bomo na začetku uporabili študentsko delo. Tako bomo kandidate poiskali med absolventi Fakultete za šport. Pri kandidatih bomo z razpisom poleg omenjenega znanja iskali predvsem željo za delo in strokovno izpopolnjevanje na tem področju, možnost za daljše delovno razmerje (stalna zaposlitev) in pripravljenost na fleksibilen delovni čas (razpoložljivost preko celotnega dneva). Poleg tega bodo morali biti sposobni vzpostaviti dober odnos z ljudmi (vljudnost, prijaznost, ustrežljivost, potrpežljivost), jih motivirati za delo in jim v nestrokovnem jeziku pojasnjevati izbor treninga in prehrane. Pozornost bomo namenili njihovi samozavesti in iznajdljivosti, eden izmed odločilnih dejavnikov pa bo tudi njihov karakter.

Pri zaposlovanju na začetku poslovanja podjetja bomo morali med kandidati izbrati takšne, ki jim bodo več kot možnost hitrega zaslužka pomenile praktične izkušnje. Na začetku izvajanja dejavnosti namreč pričakujemo nizke prihodke (manjše število strank), ki pa se bodo s časom gotovo dvignili in zaposlenim kasneje omogočili visoke zaslužke. Z drugimi besedami: iskali bomo kandidate, ki bodo poleg ustanovitelja pripravljeni prevzeti tveganje ob zagonu podjetja.

Za začetek želimo pridobiti in v sistem dela uvesti najbolj ustreznega kandidata, za obdobje strategije pa nameravamo, v odvisnosti od povpraševanja, zaposliti še vsaj enega. Za izbor prvega kandidata bom zadolžen sam (zaposleni na področju marketinga, raziskav in podatkovnih baz), pri kasnejših rekrutiranjih pa bodo, dokler bo to možno, sodelovali vsi zaposleni. Na ta način bo kandidat ustrezal vsem zaposlenim, kar bo pripomoglo k ohranjanju pozitivne klime in predvsem hitremu uvajanju novince. Ker je študentsko delo omejeno s študentskim statusom, bomo morali po preteku absolventskega staža zaposlenega razmisliti o redni zaposlitvi, saj nameravamo ključne zaposlene, v katerih kompetence bomo vlagali, zadržati v podjetju.

Predvidevamo, da bo zaradi izbora študentskega dela, glavna nevarnost z vidika kadrov prav fluktuacija zaposlenih, zato je še posebej pomemben pravilen, na zaupanju temelječ izbor kandidatov.

- **A – vzpostaviti sistem izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih**  
Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje bo usmerjeno predvsem v zgoraj opisane, ključne zaposlene. V okviru obveznega izpopolnjevanja znanja bodo morali kandidati za zaposlitev v primeru, da licence za vaditelja fitnesa še nimajo, le-to pridobiti prek uradnega tečaja FZS, kar bo tudi pogoj za zaposlitev. Zaposleni bodo morali pridobljeno licenco letno podaljševati z obiskovanjem seminarjev, ki jih prav tako organizira FZS. Zaželeno bo, da kasneje pridobijo tudi licenco za inštruktorja in trenerja fitnesa. Podjetje bo pridobitev in podaljševanje licenc delno financiralo. Dodatno izobraževanje bodo predstavljali seminarji znotraj podjetja, ki jih bodo na

podlagi strokovne literature in raziskav pripravljali zaposleni. Ti bodo za izbrano področje osebne vadbe in prehrane vsako četrletje pripravili kratko usposabljanje, ki bo prispevalo k večji strokovni usposobljenosti na tem področju. Za pripravo omenjenih usposabljanj bodo seveda nagrajeni. Zaposlenim bo priporočeno pridobiti znanje tudi na področju klasične in športne masaže, ter zanj pridobiti certifikat NPK. Pridobitev tega certifikata bo podjetje delno financiralo.

Za koordinacijo izpopolnjevanja znanja in usposabljanj zaposlenih bom skrbel sam, nevarnost na tem področju pa bo predstavljal izbor strokovne literature in raziskav za interna usposabljanja, pri katerem bo, poleg stroškov, pomembna predvsem kakovost. Napačen izbor literature lahko namreč vodi v slabšo strokovno podkovanost zaposlenih.

- **A – vzpostaviti sistem variabilnega nagrajevanja zaposlenih**

Zaposleni bodo plačani po uspešnosti oziroma glede na učinek. Tako bomo za plačilo posameznega zaposlenega namenili 50% prihodkov, ki jih bo posameznik ustvaril. Ta odstotek bo odvisen od zadovoljstva njegovih strank.

Uvesti bo potrebno tudi varnostni mehanizem, ki bo zaposlenim preprečeval, da bi storitve osebnega treninga in pravilne prehrane nudili mimo podjetja. To bomo dosegli z večjim deležem zaposlenega v ustvarjenih prihodkih od strank, ki jih bo v podjetje pripeljal sam. Z višanjem odstotka od ustvarjenih prihodkov bomo nagradili tudi zaposlene, ki jim bo uspelo stranke v podjetju zadržati oziroma z njimi sodelovati daljše obdobje. Še posebej bodo nagrajeni tisti, katerih stranke bodo z njimi v okviru podjetja sodelovale vsaj 3 mesece, s čimer bi dosegli strateški cilj glede povprečne dolžine sodelovanja. Po prvem letu bomo postopoma oblikovali tudi nagrade, ki se bodo nanašale na izpolnjevanje zastavljenih ciljev glede mesečnega števila strank in njihovega zadovoljstva. Za plačila bom odgovoren sam, pri določanju zneska plačil in nagrad pa si bom pomagal z ustreznimi podatki iz podatkovne baze.

- **A – ustvariti pozitivno organizacijsko klimo**

Za sproščeno organizacijsko klimo ter zaupljive in prijateljske odnose med zaposlenimi bomo, z obzirom na zelene minimalne stroške poslovanja, skrbeli predvsem z vsakodnevnim druženjem in skupnimi aktivnostmi. Med poslovnim in zasebnim okoljem ne bomo potegnili stroge meje ter tako zasledovali moto: delo kot način življenja. Za vzdušje v podjetju bodo odgovorni vsi zaposleni, razširiti pa ga bomo poskušali tudi na stranke.

Nevarnost za klimo v podjetju bodo predstavljali predvsem novi zaposleni, zato bomo na njihov pozitivni karakter, ki se bo ujemal z organizacijskim, pozorni že pri izboru med kandidati za zaposlitev.

- **R – zaposleni, ki so strokovno usposobljeni, motivirani za delo in izpopolnjevanje znanja, z občutkom pripadnosti podjetju**

Zaposleni v podjetju bodo strokovno usposobljeni na področju osebnega treninga, pravilne prehrane in medosebnih odnosov ter visoko motivirani za delo in nadaljnje oziroma kontinuirano izpopolnjevanje znanja. Fleksibilni delovnik jim bo omogočil prosti čas, ko ga bodo potrebovali, kar bo poleg vlaganja v njihove kompetence in pozitivne organizacijske klime vodilo v večjo pripadnost zaposlenih podjetju in pripravljenost na daljše zaposlitveno razmerje. S tem bomo v podjetju zadržali ključne zaposlene oziroma zmanjšali njihovo fluktuacijo in tako ohranjali ter nadgrajevali unikatne kompetence.

- **A – vzpostaviti sistem zbiranja podatkov**

Zbiranje podatkov bo zaradi želje po minimalnih stroških na začetku poslovanja potekalo ročno. Osnovni podatki o stranki se bodo zbirali že ob obravnavi naročila. Za vsako stranko bo izdelan obrazec, ki bo zaposlenim pomagal pri zbiranju podrobnejših podatkov o stranki ter učinkih zanjo pripravljenega svetovanja. Spremljanje napredka v času sodelovanja s stranko bo vplivalo na morebitne popravke pri svetovanju glede treninga ali prehrane, hkrati pa bodo podatki o napredku uporabni pri motiviranju strank. Vsako svetovanje bomo razčlenili na posamezne elemente vadbe in prehrane ter vse nove elemente dokumentirali in zbirali, kar bo omogočalo njihovo ponovno uporabo. Posebno mesto pri zbiranju podatkov bodo imeli podatki o zadovoljstvu strank, za pridobitev katerih bom odgovoren izključno sam in ki bodo vplivali na odločitve pri določanju plačil zaposlenim.

Seveda bo tako podroben zajem podatkov mogoč le pri načinu nudenja nasvetov za osebni trening in pravilno prehrano v živo oziroma pri klasični ponudbi osebnega trenerja stranki. V okviru ponudbe prek drugih medijev bo zajem podatkov manj podroben. Ne glede na vrsto ponudbe pa bo pripravljenost stranke tista, ki bo odločala o zbiranju podatkov in njihovi podrobnosti.

Na ravni podjetja se ne bodo zbirale le informacije o strankah, ampak tudi pridobljeno znanje ključnih zaposlenih. To bomo dosegli z dokumentiranjem zunanjih in notranjih seminarjev, katerih akumulacija bo predstavljala oblikovanje in nadgrajevanje ključnih kompetenc podjetja.

- **R – podatkovna baza s podatki o strankah, kompetencah in svetovanjih podjetja**

Za podatkovno bazo bo skrbel zaposleni na tem področju. Vnos podatkov in njihove spremembe bodo, tako kot zajem podatkov, potekali ročno in vsakodnevno. Zahvaljujoč dnevni ažuriranju bo baza aktualna in transparentna. S predhodnim dovoljenjem strank, bomo podatke o njih hranili daljše obdobje in jih uporabljali za analize. Prav tako bomo daljše obdobje hranili tudi dokumentirane seminarje (ključno znanje oziroma kompetence podjetja) ter dokumentirane elemente osebne vadbe in prehrane vseh opravljenih svetovanj.

Ravno zaradi namena analiziranja in ponovne uporabe, bodo morali biti podatki v bazi zbrani in pripravljeni po določenem vzorcu oziroma poenoteni, kar bi bilo z različnimi načini zbiranja podatkov težko doseči. Zato je pomembno, da se zaposleni pri zbiranju podatkov strogo držijo za to v naprej pripravljenih obrazcev in postopkov.

- **A – analizirati podatke iz baze**

Analize bo, samoiniciativno in po predlogih, pripravljali zaposleni na tem področju ter na njihovi podlagi oblikoval za podjetje relevantne informacije. Le-te se bodo uporabljale tako za pomoč pri odločitvah o oblikovanju ponudbe, kot tudi za namene trženja.

Vendar bodo podrobnejše analize in verodostojnejši rezultati mogoči šele s povečevanjem podatkovne baze. S tem v mislih pričakujemo prve kakovostne analize šele po prvem strateškem obdobju.

- **A – izvajati trženjske raziskave**

Raziskave bomo izvajali po potrebi, na predlog oziroma idejo zaposlenih. Ponavljali jih bomo letno, saj v krajšem obdobju ne pričakujemo bistvenih sprememb rezultatov. Raziskav ne bomo naročali, ampak bo zanje zadolžen zaposleni na tem področju, ki bo na njihovi podlagi oblikoval za podjetje relevantne informacije. Le-te se bodo, tako kot informacije pridobljene z analizami lastne podatkovne baze, uporabljale pri oblikovanju ponudbe in trženja.

Da z raziskavami ne bi nastajali preveliki stroški, se bomo, če bo mogoče, zanašali na sekundarne vire podatkov. Primarne vire podatkov pa bomo pridobivali predvsem z anketami in intervjuji. Nevarnost zasledovanja minimalnih stroškov raziskav pa so lahko nekakovostne raziskave, narejene na podlagi nereprezentativnega vzorca potencialnih strank. Rezultatov takšnih raziskav seveda ne bomo vključevali v odločitve podjetja.

- **A – oblikovati fleksibilno ponudbo**

Pri oblikovanju ponudbe si bomo pomagali z izdelanima analizama okolja in panoge. Še posebej v pomoč nam bo strateški grafikon, ki jasno prikazuje, na katere elemente moramo biti pozorni pri oblikovanju ponudbe (cena, ambient, dodatna ponudba, svetovanje, dostop) in katere moramo dodati (čas, motivacija, odnos), da bi zaobšli konkurenco v panogi oziroma v njej ustvarili modri ocean. V strateškem grafikonu vrisana krivulja vrednosti nam bo pri oblikovanju ponudbe pomagala določiti ravni posameznih elementov konkuriranja in elementov modrega oceana. Koristna informacije za nadgrajevanje ponudbe pa lahko pričakujemo tudi z izvajanjem analiz podatkovne baze in tržnih raziskav.

Da bi potencialnim strankam zagotovili popolnoma fleksibilno ponudbo, jim bomo, v skladu s procesom interakcije med stranko in podjetjem, najprej ponudili različne možnosti stika s podjetjem oziroma oddaje naročila. Ta korak jim bomo še olajšali z uvedbo enostavnejšega načina priprave naročila, kar bo olajšalo tudi njegovo obravnavo. Po obravnavi naročila bomo za



stranko, glede na njene probleme in želje, oblikovali prilagojeno storitev in jo stranki posredovali na način, ki ga je uporabila pri oddaji naročila ali ga izbrala v naročilu. Celoten proces od obravnave naročila, prek oblikovanja prilagojene storitve, do izbranega načina posredovanja storitve bomo optimizirali, saj bomo le tako svojim strankam nudili maksimalno ponujeno vrednost. Za obravnavo naročil bo zadolžen zaposleni na področju marketinga, za oblikovanje in posredovanje ponudbe pa bodo zadolženi zaposleni na področju osebnega treninga in pravilne prehrane.

- **R – fleksibilna ponudba, ki se bo prilagajala zmožnostim in potrebam strank**

Ponudbo našega podjetja bomo, kot sledi iz slike procesa panoge (glej stran 10), razdelili na 6 področij:

- **priprava naročila**

Ker je eden naših prioritetnih ciljev tudi hitrost procesa, smo se odločili standardizirati naročila. Strankam bodo za sporočanje svojih želja na voljo enotni obrazci, ki bodo pospešili in poenostavili pripravo naročila. Vsi obrazci bodo najprej zahtevali vnos osnovnih podatkov posamezne stranke. V nadaljevanju pa bo imela stranka možnost izbire med ponujenimi storitvami glede na svoje želje in njihov obseg. Tako bomo oblikovali obrazec za posamezen nasvet, obrazec za pripravo vadbe, obrazec za pripravo jedilnika ter obrazec za pripravo osebnega treninga, ki bo vseboval tako nasvete za vadbo kot tudi za pravilno prehrano. Obrazcem pa bomo priložili tudi natančna navodila za njihovo izpolnjevanje.

- **oddaja naročila**

Potencialnim strankam, ki se bodo pri osebnem treningu in prehrani odločili za pomoč naših strokovnjakov, bomo na začetku poslovanja ponudili dve različni možnosti oddaje naročila. Obrazec z naročilom bodo lahko v elektronski obliki poslali prek elektronske pošte. Naročilo pa bo možno oddati tudi prek telefona, pri čemer bo pravilni obrazec izbral in glede na želje stranke izpolnil korespondent v podjetju. Nobena od možnosti tako strankam kot podjetju ne bo predstavljala velikih stroškov. Poleg tega sta to najhitrejši in najenostavnejši možnosti za dostop do podjetja, razen direktne možnosti naročila prek spletne strani, katere razvoj bo sledil rasti povpraševanja.

- **obravnavo naročila**

Pri obravnavi naročil prek elektronske pošte se bomo trudili vsako prejeto naročilo kar najhitreje obravnavati. Če naročilo oddano z elektronsko pošto ne bo popolno, bomo naročnika čim prej kontaktirali (po možnosti prek telefona) in ga prosili za spremembo oziroma dopolnitev naročila. Podobnih težav pri naročanju prek telefona ne pričakujemo, saj bo za pravilno izbiro in izpolnitev obrazca skrbel korespondent v podjetju. Ko bo naročilo popolno, mu bomo dodali še obrazec za zajem podatkov o stranki z izpolnjenimi osnovnimi podatki ter ga dodelili zaposlenemu na področju osebnega treninga in pravilne prehrane. Stranka bo o tem obveščena v 1 uri od oddaje naročila.

- **oblikovanje storitev**

Zaposleni, ki mu bo dodeljeno naročilo oziroma stranka, se bo najprej poučil o njenih željah. Ne glede na obseg zelenega svetovanja bo nato preveril, ali so v naročilu postavljeni cilji stranke in če so, ali so z izbrano intenziteto in v zelenem časovnem okviru dosegljivi brez negativnih posledic za zdravje. V primeru, da cilji niso postavljeni ali jih realno in brez škodovanja zdravju ni mogoče doseči, bo v sodelovanju s stranko skušal te cilje postaviti oziroma jih prilagoditi tako, da bodo za stranko realno dosegljivi, neškodljivi in v skladu z njenimi željami. To bo skušal storiti prek telefona ali elektronske pošte, pri večjem obsegu potrebnih prilagoditev pa bo, v kolikor stranka te možnosti ni izbrala že sama, predlagal srečanje v živo. Ko bo zaposleni poznal želje in cilje stranke bo na podlagi svojega znanja oblikoval za stranko prilagojeno storitev, katere razpon bo segal od posameznega nasveta (odgovora na vprašanje) do priprave osebnega treninga (svetovanje glede vadbe in prehrane).

Pri tem si bo pomagal z že oblikovanimi elementi svetovanja glede vadbe in prehrane, zajetimi v podatkovni bazi., seveda v primeru, da bodo za novo stranko relevantni. Z uporabo teh elementov bomo na nek način omejili podvajanje dela zaposlenih na tem področju in pospešili proces oblikovanja za stranko prilagojene storitve.

- **posredovanje storitev**

Ko bo storitev oblikovana, jo bo zaposleni stranki nemudoma posredoval na način, ki ga bo stranka izbrala v naročilu. Če stranka tega ne bo storila, ji bo storitev posredovana na način, ki ga je izbrala za kontaktiranje podjetja. V primeru obsežnejše storitve, bomo stranki predlagali posredovanje storitev v živo oziroma trening z osebnim trenerjem, seveda, če tega načina ne bo izbrala že v naročilu storitve. Tak trening bo potekal na lokaciji, ki si jo bo glede na svoj čas in želje ter na svoje stroške izbrala stranka sama.

- **spremljanje napredka**

Kot rečeno bomo učinke svetovanja in napredek stranke s katero bomo sodelovali skušali po najboljših močeh spremljati. Po eni strani bodo pozitivne informacije lahko služile kot potrdilo podjetju in motivacija stranki, po drugi strani pa bodo negativne informacije opozorilo za morebitno potrebo po spremembi svetovanja glede vadbe ali prehrane. V tem primeru bi se v procesu vrnil nazaj k oblikovanju storitve in poskusili najti vzroke za slabši učinek svetovanja ter jih odpraviti. Ne glede na izbran način posredovanja storitve, bodo zaposleni skušali z naročniki vzpostaviti čim bolj sproščen in prijateljski odnos, jih na različne načine motivirati ter jim biti na razpolago preko celotnega dneva. Tako strankam ne bo neprijetno vprašati za pomoč, ki jo bodo lahko dobile točno takrat, ko jo bodo potrebovale.

- **A – izdelati trženjski načrt**

Ker v panogo vstopamo z novoustanovljenim podjetjem, bo eden naših glavnih ciljev v obdobju prve strategije promocija naše ponudbe. V okviru trženjskega načrta se bomo odločili, preko

katerih medijev in s katerimi načini promocije oziroma oglaševanja bomo lahko dosegli želen obseg ciljnih strank, seveda ob hkratnem zasledovanju minimalnih stroškov.

Pri izdelavi trženjskega načrta si bomo pomagali z analizama okolja in panoge, še posebej prav nam bodo prišle informacije glede uporabe različnih medijev med potencialnimi strankami (tiskani mediji, radio, televizija, internet, priporočila znancev). V pomoč nam bodo tudi izsledki analiz podatkovne baze in trženjskih raziskav. Odločilen element za izdelavo trženjskega načrta, okoli katerega bomo gradili celotno promocijo, pa bo seveda oblikovana fleksibilna ponudba podjetja.

- **R – trženje, ki bo s svojim delovanjem dosegalo 20% ciljnih strank in med njimi doseglo 10% prepoznavnost podjetja**

Stanje na področju trženja podjetja opredeljujeta dve področji:

- **prisotnost prek medijev**

Za potencialne stranke bomo dostopni prek interneta (spletna stran podjetja) in tiskanih medijev, v smislu plakatov, letakov ipd. Oba izbrana medija za podjetje ne bosta predstavljala velikega stroška. Hkrati je internet glede na raziskave glavni vir informacij naših ciljnih strank in med njimi vse bolj redno uporabljen. Na drugi strani plakati in letaki omogočajo popolnoma ciljno usmerjeno promocijo. Pričakujemo, da bomo prek obeh medijev dosegli zastavljen cilj o doseganju 20% ciljnih strank

- **načini promocije, oglaševanja**

Internetna stran podjetja bo vsebovala osnovne informacije o podjetju, kontakte podjetja (telefonska številka, elektronski naslov), predstavljeno ponudbo z okvirnim cenikom ter možnost dostopa do pripravljenih obrazcev za oddajo naročila glede na obseg želja v elektronski obliki s priloženimi podrobnimi navodili za njihovo izpolnjevanje. Stran bo seveda oblikovana uporabnikom prijazno ter z ciljem pri obiskovalcih vzbuditi občutek zaupanja. V ta namen bo vsebovala slike vseh zaposlenih. Z večanjem povpraševanja nameravamo vzpostaviti forum in objave blogov, dostop do katerih bo omogočen z brezplačno registracijo. Razviti pa nameravamo tudi možnost izpolnitve in oddaje naročila prek spletne strani.

Plakati in letaki bodo prav tako vsebovali osnovne in kontaktne informacije podjetja, izzivalen nagovor, ki mu bo sledil slogan podjetja. Oblikovani bodo s ciljem privabiti pozornost potencialnih strank. Z njimi bomo dosegli popolnoma ciljno promocijo oziroma oglaševanje, s katerim bomo začeli na strateških lokacijah, ki jih bomo določili s pomočjo raziskav.

Za kakršnakoli vprašanja oziroma poizvedbe bomo na voljo prek telefona ali elektronske pošte. Zelene informacije bomo posredovali na vljuden in potrpežljiv način, ki bo v potencialnih strankah vzbujal sproščenost in prijateljski odnos. Tako kot pri storitvah bomo tudi za zagotavljanje zelenih informacij strankam dostopni preko celotnega dneva.