

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**  
**ANALIZA PANOGE GOLFA V SLOVENIJI**

**Ljubljana, november 2010**

**JANEZ PIŠEK**

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega  
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_ ,  
in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| UVOD .....                                               | 1  |
| 1 PORTERJEVA ANALIZA PANOGE Z MODELOM PETIH SILNIC ..... | 1  |
| 1.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....           | 2  |
| 1.2 Substituti.....                                      | 3  |
| 1.3 Pogajalska moč kupcev .....                          | 3  |
| 1.4 Pogajalska moč dobaviteljev .....                    | 3  |
| 1.5 Vstopne ovire (potencialna konkurenca).....          | 4  |
| 2 RAZVOJ MODELA PETIH SILNIC .....                       | 4  |
| 2.1 Komplementarji .....                                 | 7  |
| 2.2 Država.....                                          | 8  |
| 2.3 Javnost .....                                        | 9  |
| 2.4 Predlagani model za analizo privlačnosti panoge..... | 9  |
| 3 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE GOLFA.....                 | 10 |
| 3.1 Razvoj panoge golfa v Sloveniji.....                 | 12 |
| 3.2 Vpliv države .....                                   | 16 |
| 3.3 Vpliv javnosti .....                                 | 17 |
| 3.4 Kupci .....                                          | 18 |
| 3.5 Dobavitelji .....                                    | 19 |
| 3.6 Substituti in vstopne ovire .....                    | 19 |
| 3.7 Komplementarji .....                                 | 20 |
| 3.8 Ugotovitve .....                                     | 22 |
| SKLEP .....                                              | 24 |
| LITERATURA IN VIRI .....                                 | 25 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Porterjev model 5 silnic...                                                               | 2  |
| Slika 2: Model, ki prikazuje soodvisnosti med silnicami.....                                       | 6  |
| Slika 3: Model vrednostne verige.....                                                              | 7  |
| Slika 4: Predlagani model za analizo privlačnosti panoge. ....                                     | 10 |
| Slika 5: Verižna indeksa rasti števila novih igrišč ter igralcev golfa v Sloveniji.....            | 12 |
| Slika 6: Dodatni popusti Golf gradu Mokrice v letu 2010 .....                                      | 13 |
| Slika 7: Povprečno število dni s snežno odejo v sezoni ter razporejenost igrišč po Sloveniji. .... | 14 |
| Slika 8: Povezanost med golf igriščem in ostalimi podjetji .....                                   | 21 |
| Slika 9: Primer skupne ponudbe hotelov ter golfa igrišča na Bledu .....                            | 21 |
| Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj panoge golfa .....                                      | 22 |

## **UVOD**

Golf je eden izmed najbolj prepoznanih športov v svetu. Milijoni golfistov po vsem svetu pričajo o njegovi popularnosti. Slovenija na prvi pogled ponuja idealne pogoje za razvoj golfa, saj na sorazmerno majhnem ozemlju združuje naravno raznolikost ter bogato kulturo.

Namen diplomske naloge je oblikovanje modela za analizo privlačnosti panoge. Izhajati nameravam iz Porterjevega modela petih silnic. Porter je model oblikoval v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, od takrat pa se je svet v vseh ozirih močno spremenil. Zaradi tega bom proučil razmišljanje ekonomistov in na podlagi njihovih ugotovitev poskušal oblikovati model, ki bi bil kos sodobnim razmeram v gospodarstvu. Drugi namen predstavlja analiza panoge golfa v Sloveniji.

Cilj diplomske naloge je analizirati privlačnost panoge golfa v Sloveniji, ter na podlagi analize preteklega razvoja, trenutnih razmer in predvidevanj postaviti konkretno oceno o smiselnosti investiranja v nova golf igrišča.

Naloga poleg uvodnega in sklepnega dela vsebuje še tri sklope. V prvem sklopu je predstavljen Porterjev model petih silnic, v obliki, kot ga je zasnoval pred tridesetimi leti.

V drugem sklopu je prikazan razvoj modela petih silnic. Predstavljena so mnenja različnih ekonomistov o pozitivnih ter negativnih lastnostih modela. Osredotočil sem se na predloge ekonomistov, ki razmišljajo, da bi bilo potrebno izvirni model razširiti oziroma spremeniti. V zaključku sem predstavil model, ki sem ga oblikoval na podlagi različnih mnenj ekonomistov.

Tretji sklop je namenjen analizi golfske panoge v Sloveniji, izdelani na podlagi predlaganega modela. Na koncu tega dela so na slikovit način prikazani dejavniki iz modela in njihov vpliv na razvoj panoge golfa v Sloveniji ter nekatere ključne ugotovitve.

## **1 PORTERJEVA ANALIZA PANOGE Z MODELOM PETIH SILNIC**

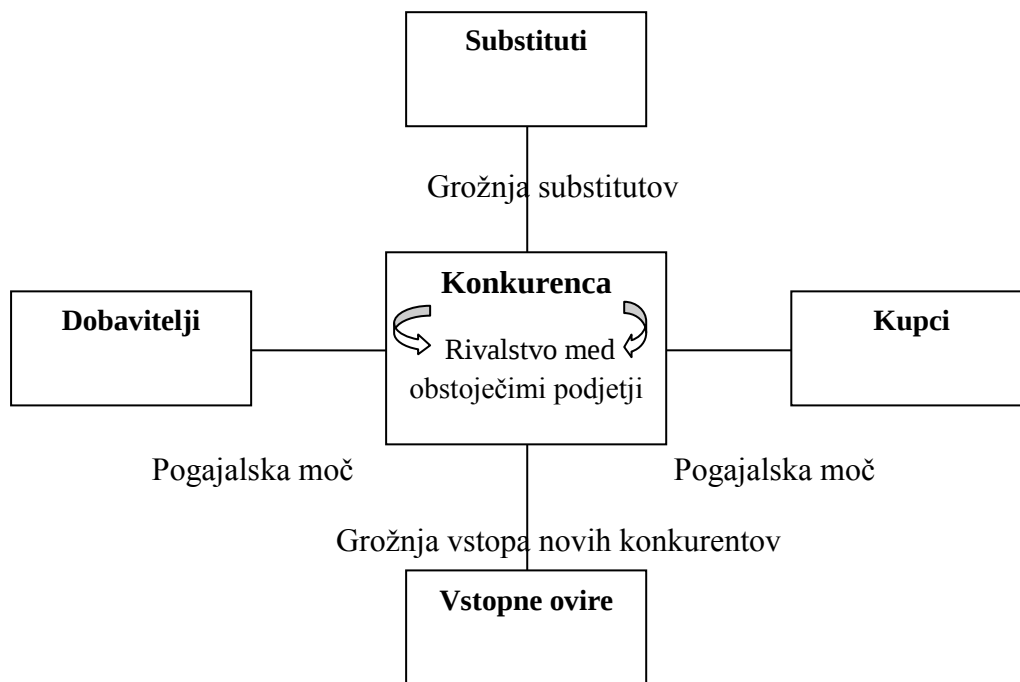
Michael Porter je ameriški ekonomist in profesor, ki uči na harvardski poslovni šoli. Njegovo raziskovalno delo temelji predvsem na proučevanju konkurenčnih strategij. V svojih akademskih prispevkih s področja strateškega managementa se največ ukvarja s tem, kako naj regija ali podjetje identificira in razvije konkurenčne prednosti. Na podlagi teh lahko nato izdelata dolgoročno strategijo konkuriranja (Harvard business school, Michael E. Porter, 2010).

V okviru svojega raziskovanja je izdelal model petih silnic, ki je od svojega nastanka postal pomembno orodje strateškega planiranja (Recklies, b.l.).

V vsaki panogi pravila konkurence ne glede na to, ali gre za proizvodno ali storitveno dejavnost, določa pet konkurenčnih silnic. Skupni učinek teh petih silnic nam pokaže, kakšna

je sposobnost podjetja oziroma panoge, da je donosnost investicije večja od stroškov kapitala. Intenzivnost posameznih silnic se razlikuje od panoge do panoge in se lahko spreminja z razvojem panoge (Porter, 1985, str. 4).

Slika 1: Porterjev model 5 silnic



Vir: M. E. Porter, *On competition*, 1985, str. 4.

## 1.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Prva silnica za analizo privlačnosti panoge je tekmovalnost med obstoječimi podjetji. Večja kot je ta tekmovalnost, nižja je dobičkonosnost panoge. Manjša dobičkonosnost je posledica nižanja cen proizvodov oziroma storitev zaradi konkurenčnega pritiska ali pa višanja stroškov, ki so lahko na primer posledica obsežnejših promocijskih akcij. Aktivnostim, ki jih sprejmejo posamezna podjetja, da bi pridobila konkurenčno prednost, praviloma sledi verižna reakcija, saj jih ostala podjetja posnemajo. Vse to privede do vedno ostrejšje konkurence v panogi.

Na tekmovalnost med obstoječimi podjetji vplivajo številni dejavniki (Porter, 1985, str. 18-20):

- število podjetij oz. konkurentov v panogi,
- stopnja rasti panoge,
- višina fiksnih stroškov, s katerimi poslujejo podjetja,

- stroški zalog in trajnost blaga,
- stroški menjave proizvoda,
- velikost deležev,
- izstopne ovire,
- raznolikost konkurentov,
- nasičenost panoge.

## **1.2 Substituti**

Substitut predstavlja izdelek ali storitev, ki zadovoljuje isto potrebo, kot jo proizvodi oziroma storitve v panogi, ki jo proučujemo. Podjetja zato tekmujejo tudi s podjetji, ki na trgu ponujajo substitutne proizvode ali storitve. Nevarnost se pojavi, ko se zniža cena izdelka, ki je substitut. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, saj imajo potrošniki več alternativnih izbir (Porter, 1985, str. 17-18).

Bolj kot je določen proizvod smatran za substitut, večja je verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni in tako podjetje v drugi panogi ovira primarno podjetje, da dviguje cene. Torej lahko rečemo, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene proizvodov v preučevani panogi (Porter, 1985, str. 17-18).

## **1.3 Pogajalska moč kupcev**

Dva najpomembnejša dejavnika, ki predstavljata pogajalsko moč kupcev, sta velikost kupcev ter njihova koncentracija. Veliki kupci lahko prisilijo podjetje, da jim zniža nabavno vrednost. Podjetja so prisiljena sprejeti njihove pogoje, saj se bojijo odstopa od nakupa. Izguba posla bi za njih lahko pomenila nepopravljivo škodo (Porter, 1985, str. 14-15).

Kupci imajo pogajalsko moč, če (Porter, 1985, str. 14-15):

- imajo možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek,
- imajo nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi,
- so popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

## **1.4 Pogajalska moč dobaviteljev**

V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Z zvišanjem cen ter znižanjem kvalitete, lahko dobavitelji del vrednosti zadržijo zase (Porter, 1985, str. 13-14).

Dobavitelji imajo veliko moč, če (Porter, 1985, str. 13-14):

- obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca,
- so dobavitelji skoncentrirani,
- obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja,
- ne obstajajo substituti, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod,
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

## **1.5 Vstopne ovire (potencialna konkurenca)**

Vstopne ovire v določeni panogi določajo število konkurentov. Obstoječa podjetja v panogi običajno stremijo k oblikovanju določenih vstopnih ovir, ki jim omogočajo ustvarjanje velikih profitov. Večje kot so ovire, manjše je število podjetij in večje profite lahko dosegajo obstoječa podjetja (Porter, 1985, str. 8-12).

Glavni namen modela petih silnic je, da podjetja oblikujejo strategijo, s katero bi zmanjšala negativen vpliv štirih silnic (substituti, potencialna konkurenca, pogajalska moč dobaviteljev, vstopne ovire na trg) na njihovo poslovanje. Rezultat uspešne strategije je zmanjšanje stopnje konkurence in koncentracija ekonomske moči podjetja (Alvesson & Willmott, 2003, str. 103).

## **2 RAZVOJ MODELA PETIH SILNIC**

Porterjev model petih silnic je bil od njegove zasnove tarča mnogih kritik. Recklies (2001) navaja ilustrativen primer, ki ponuja zanimiv pogled na kritike Porterjevega modela. »Porterjev model petih silnic je enostaven model. Ni nič drugega kot mikroekonomija. Ta človek se je za nekaj let zaklenil v knjižnico, analiziral nekaj podjetij in nato uspel povzeti skoraj vse vedenje o mikroekonomiji v enostaven model. To je razlog, zakaj ga vsi ekonomisti sovražijo, so namreč nevoščljivi, ker niso oni odkrili nekaj tako očitnega.«

Kako pomemben je Porterjev model petih, silnic priča dejstvo, da je po tridesetih letih še vedno eden izmed najbolj uporabljenih modelov za analiziranje privlačnosti določene panoge.

Grundy (2006, str. 214-215) daje največjo prednost modelu petih silnic zaradi njegove enostavnosti. Po njegovem mnenju ima model veliko pozitivnih lastnosti (Grundy, 2006, str. 214-215):

- združuje teorije mikroekonomije v samo pet silnic,
- kaže, kako je rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi odvisno od ostalih štirih silnic,
- pomaga predvideti dobičkonosnost posamezne panoge na dolgi rok,

- poudarja pomembnost odkrivanja panoge, kjer velja okolje nepopolne konkurence. To omogoča podjetjem doseganje višje dobičkonosnosti,
- poudarja pomen pogajalske moči pri določanju privlačnosti posamezne panoge,
- nudi boljšo in natančnejšo analizo zunanjega okolja kot SWOT analiza.

Klub temu pa je vredno upoštevati mnenja nekaterih ekonomistov, ki imajo določene pomisleke o modelu.

Winfield, Bishop in Porter, K. (2000, str. 346) vidijo v modelu več pomanjkljivosti:

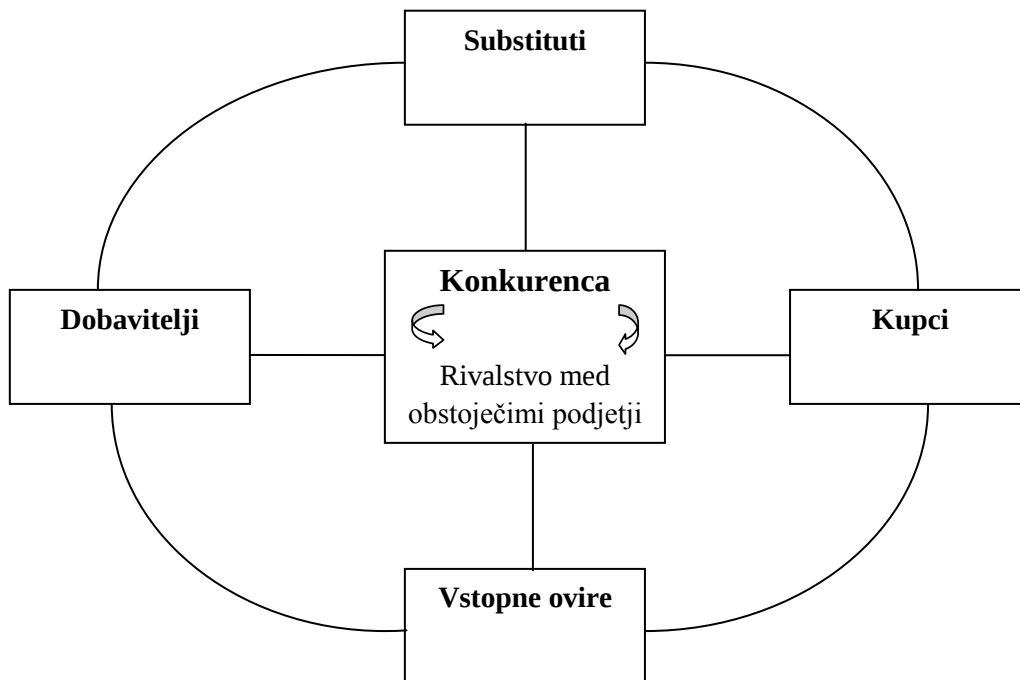
- model domneva, da podjetja delujejo le v prid lastnih interesov, kar pa ne velja za javni sektor ter neprofitne organizacije,
- model domneva, da kupci niso nič bolj pomembni kot kateri koli drug vidik mikro okolja,
- temeljna ideja modela je, da predstavlja okolje podjetja njegovo grožnjo. Del okolja podjetja so tudi kupci in dobavitelji, torej tudi ti predstavljajo grožnjo podjetju. V nekaterih panogah so podjetja ugotovila, da jim tesno sodelovanje z dobavitelji prinaša mnogo koristi,
- Porterjeva analiza ne upošteva vodstvenih sposobnosti in kulturnih vidikov.

Mnogi trdijo, da je model petih silnic preveč abstrakten ter zelo analitičen. V Združenih državah Amerike so ugotovili, da je le okoli 20 % ljudi, ki so se udeležili različnih izobraževanj na temo strateškega vodenja, seznanjenih z osnovnim Porterjevim modelom. Od teh 20 % jih je samo 5 % v preteklosti uporabilo ta model v praksi, medtem ko je bila uporaba SWOT analize kar desetkrat višja (Grundy, 2006, str. 214).

Grundy (2006, str. 215) vidi pomanjkljivost modela v dejstvu, da je težko najti povezavo med modelom ter upravljanjem podjetja. Direktorjem podjetij, ki se znajdejo v položaju, kjer imajo majhen vpliv na katero koli od petih silnic, namreč ne nudi možnosti za spopadanje s tem problemom. Druga pomanjkljivost modela je v tem, da predstavlja določeno panogo kot entiteto, katere meje so določljive in se ne spreminjajo. V sedanjem času to ne velja povsem, saj se meje med posameznimi panogami vedno bolj premikajo oziroma so težko določljive. Prav tako model prekomerno poenostavlja vrednostne verige posamezne panoge.

Grundy (2006, str. 217) je na podlagi svojih ugotovitev oblikoval model, ki prikazuje soodvisnost med silnicami. S tem nadgrajuje Porterjev model, kjer se neposrednim povezavam med silnicami ni pripisovalo večjega pomena.

Slika 2: Model, ki prikazuje soodvisnosti med silnicami



Vir: T. Grundy, „Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, 2006, str. 218.

Grundy (2006, str. 218) vidi med silnicami naslednje povezave:

- Soodvisnost med silnicama **pogajalska moč kupcev** ter **vstopne ovire**. To povezavo pojasnjuje s primerom, da lahko kupci aktivno vplivajo na vstop večjega števila novih podjetij in na tak način znižujejo vstopne ovire.
- Soodvisnost med silnicama **pogajalska moč kupcev** in **substituti**. Kupci aktivno iščejo nove substitute, kar lahko vpliva na njihovo večje število.
- Soodvisnost med silnicama **ovire za vstop v panogo** in **pogajalska moč dobaviteljev**. Podjetja, ki skušajo vstopiti na trg, se lahko na primer povežejo s podjetji, ki so v proizvodnji verigi za njimi (ang. backward integration) ali pa pridejo na trg z združitvijo.
- Soodvisnost med silnicama **substituti** in **pogajalska moč dobaviteljev**. Dobavitelji se lahko preusmerijo v trženje in prodajo substitutov.

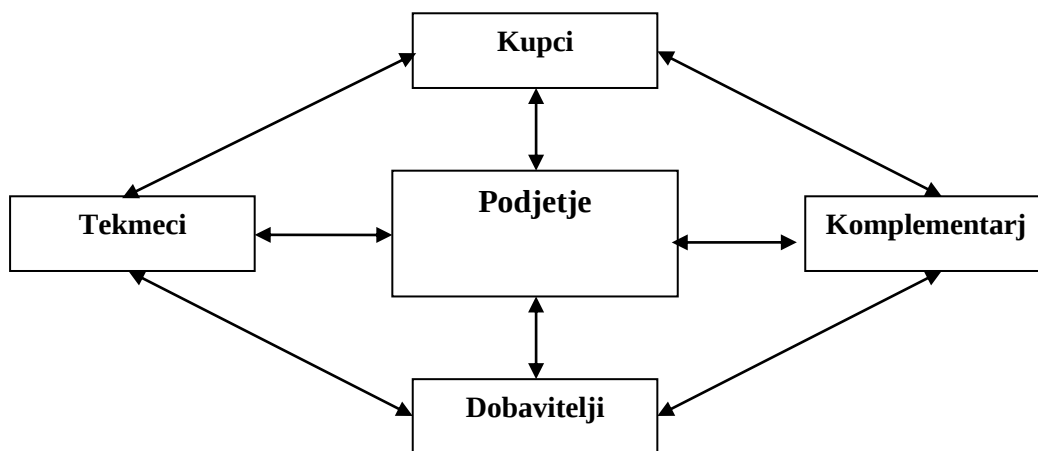
Od Porterjeve predstavitve modela petih silnic so se ekonomisti po svetu prerekali, kako bi ga lahko izboljšali. Pri tem so se pojavili različni predlogi, kako bi lahko model razširili. V literaturi se najpogosteje omenjajo trije predlogi:

- komplementarji,
- država,
- javnost.

## 2.1 Komplementarji

Henry (2008, str. 82) trdi, da bi moral biti model bolj dinamičen in prilagodljiv. Okolje nas uči, da lahko podjetja v posameznih panogah med seboj tekmujejo ali sodelujejo. Brandenburg in Nalebuff (1995, str. 58-60) sta zasnovala model vrednostne mreže, ki predstavlja možno alternativo Porterjevemu modelu in vsebuje štiri skupine, ki vplivajo na katero koli podjetje. To so stranke, dobavitelji, substituti, tekmeci ter podjetja, ki nudijo na trgu komplementarne dobrine (v nadaljevanju komplementarji). Avtorja sta s pojmom tekmeci združila konkurente, substitute ter nevarnost novih vstopov na trg v eno silnico. V model, ki sta ga zasnovala, sta skušala vnesti dinamičnost trga. Poslovanje vidita kot igro, kjer je lahko uspeh enega podjetja podlaga za uspeh drugega. Model vrednostne verige prikazuje vse elemente v panogi in soodvisnosti med njimi. Na vertikalni ravni so kupci in dobavitelji, horizontalno raven pa predstavljajo substituti ter komplementarji, ki so subjekti, s katerimi podjetje komunicira, vendar ne posluje. V svojem modelu poudarjata pomembnost komplementarjev, saj ti pomembno vplivajo na prodajo ter na profit podjetja. Avtorja navajata, da bi morala podjetja strmeti k aktivnemu vplivu na okolje in ne samo sprejemati okolje tako, kot je. Njuno stališče je, da je za podjetje pomembno, da na trgu prepozna uspešne komplementarje, ter prouči možnost sodelovanja.

*Slika 3: Model vrednostne verige*



*Vir: A. Brandenburger et al, The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, 1995, str. 59.*

Povezovanje in velika odvisnost od drugih podjetij pa lahko prinese številne slabosti. Dobičkonosnost panoge, kjer se v večini proizvajajo komplementarni proizvodi, lahko zaradi pomanjkanja komplementarjev na trgu močno upade. Dober primer za to so družbe, ki proizvajajo prenosne naprave za predvajanje glasbe. V kolikor svetovne založniške hiše zaostrijo zaščito avtorske glasbe, to vpliva na zmanjšano prodajo teh naprav. Podjetja, ki proizvajajo komplementarne dobrine, lahko vplivajo na ostala podjetja z zvišanjem cen ali pa z zmanjšanjem ponudbe. Kljub temu pa je tako ravnanje v večini primerov bolj teoretično, saj

jim ni v interesu, da bi zmanjšali povpraševanje po storitvah oziroma proizvodih, od katerih je odvisno tudi njihovo poslovanje (Haberberg & Rieple, 2008, str. 123).

Porter (1985, str. 23) je sicer priznal, da podjetja, ki prodajajo komplementarne dobrine, povečujejo velikost panoge. Kljub temu pa meni, da povezava med komplementarji ter profitnostjo panoge ni povsem jasna ter konstantna. Komplementarji vplivajo na večjo dobičkonosnost, vendar pa po Porterjevem mnenju njihov prispevek skozi čas zelo variira. Zaradi te nekonstantnosti se sprašuje, kako komplementarji vplivajo na model petih silnic. Ker Porter delno dopušča možnost, da komplementarji vplivajo na konkurenčno analizo, lahko njegov model razširimo z dodatno silnico. Z implementacijo komplementarjev pridobi model na svoji dinamičnosti, saj podjetjem omogoča, da se zavedajo soodvisnosti. Ta model nudi podjetjem, da v svoje poslovanje poleg tekmovanja vključijo tudi sodelovanje z drugimi podjetji in s tem povečajo svojo konkurenčnost.

## **2.2 Država**

Država ima posreden ter neposreden vpliv na gospodarstvo. Posredne vplive predstavljajo vojne, revolucije ter hitro menjajoče se vlade. To ima lahko zelo negativen vpliv na določeno panogo oziroma na celotno gospodarstvo. Najvidnejši neposredni vpliv države na določeno panogo predstavlja regulacija trga. Država, ki skuša zaščititi domači trg pred tujimi podjetji, lahko omeji maksimalno število podjetij v določeni panogi. S tem vpliva na manjšo konkurenco. Poleg tega država pomembno vpliva na uspešnost gospodarstva z gradnjo infrastrukture, kot so, ceste železnice, letališča, pristanišča in drugo (Rugman & Verbeke, 2005, str. 321-322).

Politično in socialno okolje sta primerni za dodatno silnico prav zaradi velikega vpliva na stabilnost posamezne panoge. To je razlog, da ju mnoga podjetja vključujejo v analizo privlačnosti panoge (Hargroves & Smith, 2005, str. 118).

Porter (1985, str. 22) je na drugi strani menil, da država ni primerna za dodatno silnico, saj ni ne dobra ne slaba za profitnost določene panoge. Najboljši način za ugotavljanje vpliva, ki ga ima država na stopnjo konkurence, je analiza političnega okolja ter vpliva, ki ga ima na vseh pet silnic v modelu.

Ob tem je Porter (1985, str. 22-23) navedel primer patentov, ki zvišujejo vstopne ovire za na trg in s tem dvigujejo dobičkonosnost panoge. Obratno lahko država omogoča in podpira različna združenja dobaviteljev, s čimer se poveča njihova pogajalska moč ter zmanjša dobičkonosnost panoge. Zakonodaja lahko omogoča, da se nekatera podjetja, ki so na poti bankrota, reorganizirajo in tako ne izstopijo iz panoge. Z oblikovanjem take zakonodaje država vpliva na stopnjo konkurence v panogi. Država tako deluje na mnogih ravneh ter na različne načine vpliva na celotni model.

## **2.3 Javnost**

Tako kot vse ostalo, so se tudi ljudje skozi čas močno spremenili. Vedno bolj so informirani o vsem, kar se dogaja okoli njih, zavedajo se svojih pravic in so se pripravljene za njih tudi boriti. Podjetja morajo v sodobnem času vključiti javni interes v samo jedro svojih poslovnih strategij. Javnost uveljavlja svojo moč s pomočjo interesnih združenj, nevladnih organizacij, odborov in posameznih aktivistov z namenom, da bi del dobička, ki ga ustvarjajo nekatera podjetja, namenili v javno dobro. Javnost je z različnimi aktivnostmi postala pomemben faktor, ki ga podjetja vse težje obvladujejo. S svojo močjo vplivajo na cene, ki jih podjetja oblikujejo na lokalnih trgih. Mnoga podjetja morajo zaposlovati dodatno delovno silo, ki se ukvarja samo z obvladovanjem pritiskov javnosti (Carr, 2005, str. 52-55).

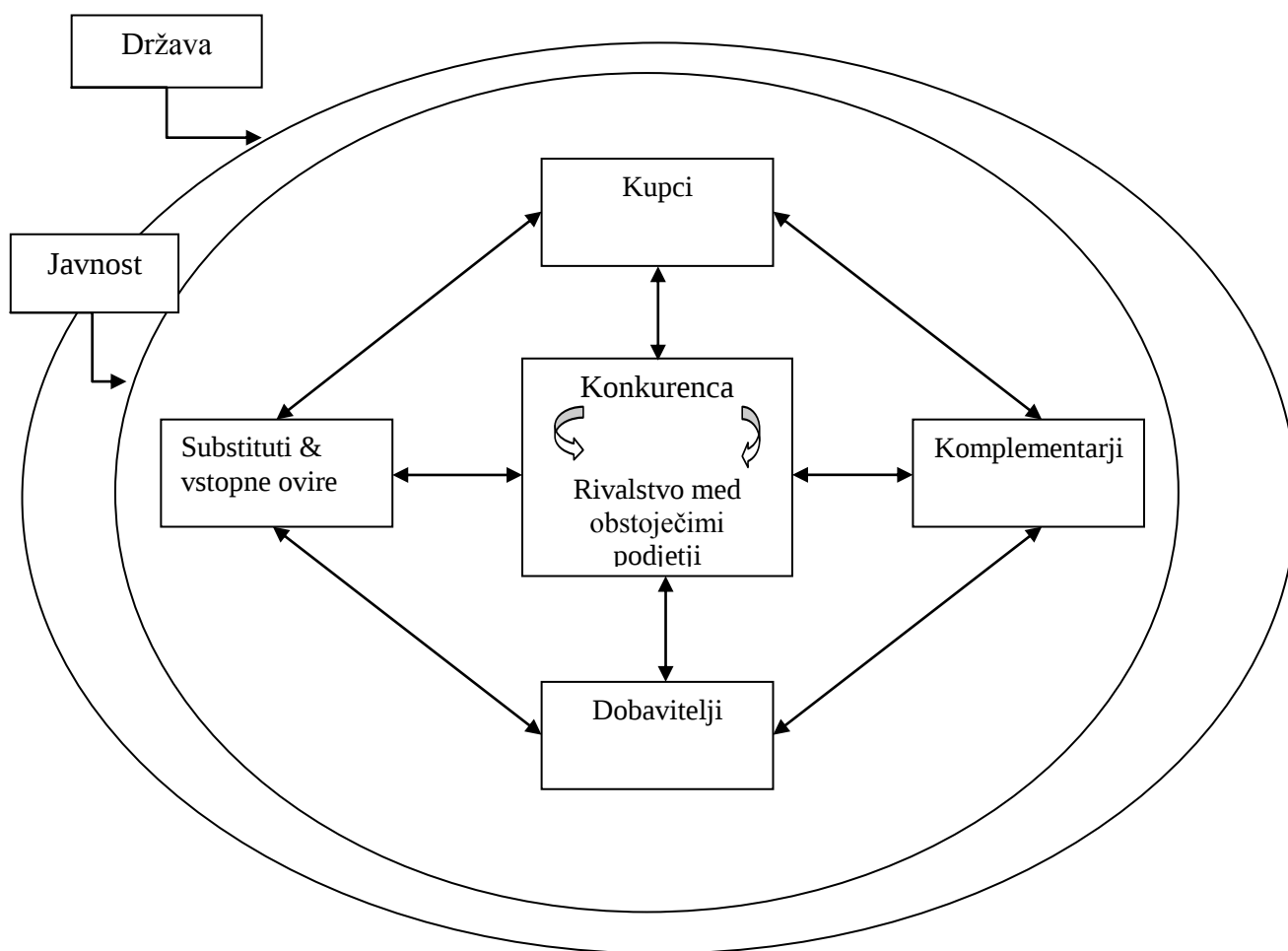
V letu 2010 je v Sloveniji najbolj odmeven pritisk javnosti v zvezi z preplačano električno energijo. Vrhovno sodišče je odločilo, da so elektrodistributerji uporabnikom skupno zaračunali za kar 15 milijonov evrov preveč električne energije. Elektrodistributerji navkljub odločitvi sodišča denarja oškodovancem niso vrnili. Posledica tega je bila, da so slovenski uporabniki ustanovili civilno iniciativo v okviru društva za vračilo preplačane električne energije ter denar zahtevali sami. Z uporabo vseh pravnih in civilnih sredstev so uspeli prisiliti elektrodistributerje, da bodo do konca leta 2010 postopoma vrnili denar (Društvo za vračilo preplačane električne energije, 2010).

Primer vračanja preplačane elektrike jasno kaže na moč javnosti in dodatne stroške, ki jih imajo lahko podjetja zaradi njenega delovanja.

## **2.4 Predlagani model za analizo privlačnosti panoge**

Na sliki 4 je prikazan model za analizo privlačnosti posamezne panoge. Temelji na Porterjevem modelu petih silnic. Spremenjen je v tej meri, da upošteva različne pripombe ekonomistov. Model še vedno vsebuje pet silnic. Razlika je, da sta silnici substituti in vstopne ovire združeni v eni silnici. Peto silnico tako predstavljajo komplementarji. Država in javnost ne predstavljata dodatnih silnic. Pripada jima mesto okvirja, saj vplivata na vseh pet silnic. Pri tem predstavlja javnost ožji okvir kot država, ker je njen vpliv največkrat bolj lokalni.

*Slika 4: Predlagani model za analizo privlačnosti panoge*



### 3 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE GOLFA

Golf se je od začetkov nesluteno razširil in je danes s 70 milijoni igralcev najbolj množičen individualni šport na svetu. Golf sodi v kategorijo športov, ki jim je skupno izhodišče narava. Prav v tem gre verjetno iskati njegovo vse večjo priljubljenost (Kogoj, 2007).

Leta 2006 so podjetja, ki poslujejo v golf panogi na območju Evrope, Bližnjega vzhoda ter Afrike (v nadaljevanju EMA območje), beležila več kot 50 milijard evrov prihodkov. Ti prihodki prihajajo iz poslovanja šestih segmentov (The value of golf to Europe, Middle East and Africa, 2008):

- golf igrišča,
- investicije v golf igrišča,
- oprema za golf,
- golf turnirji in pravice za televizijske prenose,
- z golfom povezane turistične dejavnosti,

- prodaja nepremičnin.

V sklopu teh dejavnosti je bilo v EMA območju leta 2006 zaposlenih okoli 450.000 ljudi. Neposredni prihodki igrišč v Evropi so tega leta znašali 7 milijard evrov (The value of golf to Europe, Middle East and Africa, 2008).

Svetovna finančna kriza, ki je izbruhnila septembra 2008, je močno vpliva na panogo golfa. V območju EMA je kar dve tretjini igrišč beležilo velike negativne posledice pri njihovem poslovanju. Krizo so najbolj občutila igrišča v turističnih destinacijah, ki so v veliki meri odvisna od igralnin (ang. green fee), saj se je število potovanj v tem letu močno zmanjšalo. Kljub vsesplošnemu upadu in stagnaciji golf panoge pa so nekatere regije Vzhodne Evrope, med katere v EMA območju sodi tudi Slovenija, zaznale rast prihodkov. Kljub temu strokovnjaki menijo, da je rast mnogo manjša, kot bi bila v boljših gospodarskih razmerah (Golf and the Economic downtown, 2010).

Podjetja so ubrala različne strategije pri spopadanju z finančno krizo (Golf and the Economic downtown, 2010):

- zmanjševanje stroškov,
- spreminjanje marketinške strategije,
- izboljšanje zadovoljstva strank,
- sprememba cenovne politike,
- refinanciranje.

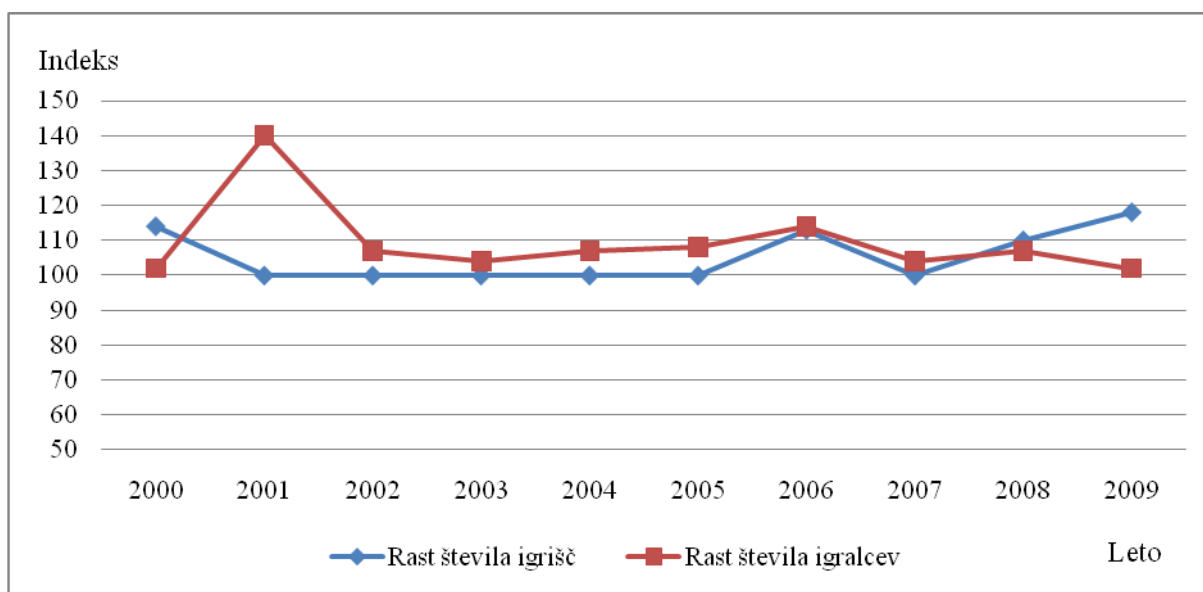
Dve tretjini igrišč je racionaliziralo svoje poslovanje z zmanjševanjem stroškov. Pri tem so namenili največ pozornosti zmanjševanju stroškov dela, saj ti v EMA območju znašajo v povprečju od 30-40 % vseh prihodkov. 63 % podjetij izhod iz krize išče v spreminjanju marketinških strategij. Veliko energije usmerjajo v prodajo in oglaševanje na internetu, kjer s sorazmerno nizkimi stroški zajamejo velik del trga. Golf igrišča gradijo na dobrem sodelovanju s hotelskimi verigami ter turističnimi agencijami, kar je ključnega pomena za dolgoročno dobro poslovanje. Podjetja, ki so se pravočasno odzvala na tržne spremembe, so zabeležila boljše poslovne rezultate od tistih, ki niso sprejela ukrepov (Golf and the Economic downtown, 2010).

Ena četrтина anketiranih podjetij, ki po večini prihajajo iz Centralne Evrope, je v letu 2010 zaznala izboljšanje poslovanja. 35 % podjetij ocenjuje, da se bo njihovo poslovanje izboljšalo konec leta 2010, kar 41 % podjetij pa vidi izhod iz krize šele leta 2011 ali pa še kasneje. Direktorji golf igrišč pa kljub slabim napovedim še vedno ostajajo optimistični. V Vzhodni Evropi ter na Bližnjem vzhodu kar 30 % golf igrišč pričakuje odlične poslovne rezultate v letu 2010. Na drugi strani pa so najbolj pesimistični direktorji angleških ter irskih golf igrišč, kjer jih 49 % pričakuje spremenljive, 11 % pa slabe oziroma zelo slabe poslovne rezultate (Golf and the Economic downtown, 2010).

### 3.1 Razvoj panoge golfa v Sloveniji

Spodnja slika prikazuje povezanost med rastjo števila igralcev golfa ter rastjo števila novih igrišč v zadnjih desetih letih.

*Slika 5: Verižna indeksa rasti števila novih igrišč ter igralcev golfa Sloveniji*



*Vir: Priloga 2.*

V Sloveniji je trenutno 12 golf igrišč. Od tega je 7 igrišč, ki omogočajo igro na 18 igralnih poljih, na preostalih igriščih pa lahko igralci igrajo na 9 igralnih poljih (GZS portal, 2010).

Leta 1990 sta bili v Sloveniji dve igrišči ter 357 golfistov. Do leta 2000 se je število golfistov povečalo na 2739. Največje povečanje števila igralcev je bilo leta 2001. Po letu 2002 pa se je rast zmanjšala. Najmanjša rast števila igralcev v zadnjih desetih letih je bila zabeležena v letu 2009, ko je bilo registriranih le 133 novih golfistov. Leta 2009 je bilo tako v Sloveniji 6379 registriranih golfistov (Priloga 2). V Sloveniji je večina igralcev golfa združena v golf klubih, ki so člani Golf zveze Slovenije. Trenutno je v Sloveniji 47 klubov (GZS portal, 2010).

V letih od 1990 do 2000 je bilo zgrajenih šest novih igrišč, nato pa v obdobju šestih let ni bilo zgrajenega niti enega igrišča. Gradnja novih igrišč se je nadaljevala v letu 2006. Do leta 2009 so bila zgrajena 4 nova igrišča golf igrišča.

Iz grafa 1 je razvidno, da je rast števila igralcev v veliki meri odvisna od izgradnje novih igrišč. Ta trend se je od gospodarske krize v letu 2008 ustavil. Kljub izgradnji dveh novih igrišč se je rast števila igralcev upočasnila.

Delež števila golfistov v primerjavi s številom prebivalcev v Sloveniji znaša le 0,30 %. Da bi dosegli nivo srednje razvite golfske države, kot je na primer Avstrija z okoli 100.000 igralci

ter 149 igrišč, bi morali imeti v Sloveniji 36 igrišč in okoli 22.500 igralcev (European Golf Association, 2010).

Slovenija je dokaj nepoznana golf destinacija, saj je na slovenskih golf igriščih manj kot ena tretjina tujih igralcev, pa še ti v večini prihajajo iz Avstrije, Italije in Hrvaške. Iz držav Vzhodne ter Severne Evrope, ki veljajo za golfsko najrazvitejše, pa je število gostov zanemarljivo (Raziskava med golfisti na slovenskih golf igriščih, 2006). S pravim pristopom ima Slovenija možnost, da postane pomembna destinacija za golfiste iz držav, ki ne premorejo kvalitetnih igrišč, po drugi strani pa zanimiva ter sveža poživitev ponudbe za golfiste iz držav z razvito ponudbo.

Statistični podatki kažejo, da se rast števila golfistov v zadnjih letih upočasnjuje. Iz tega bi lahko sklepal, da postaja slovenski trg zasičen z golfsko ponudbo. Če primerjam Slovenijo z drugimi evropskimi državami, lahko ugotovim, da je nekje na repu razvitosti. Glede na število igrišč ter število registriranih golfistov močno zaostajamo za drugimi evropskimi državami. Razloge za upočasnitev razvoja golfa v Sloveniji velja iskati v slabem stanju gospodarstva. Z izboljšanjem stanja v gospodarstvu bo panoga golfa v prihodnosti še rasla. Ta ocena temelji na stopnji razvitosti panoge ter trendu rasti pred gospodarsko krizo (Golf benchmark survey, 2007 - Summary report, 2007).

Visoki fiksni stroški, s katerimi poslujejo golf igrišča, homogenost njihove ponudbe ter zmanjšanje povpraševanja so v zadnjem času močno vplivali na njihovo poslovanje. Podjetja so sprejela različne ukrepe za zmanjševanje posledic krize. Med njimi so najvidnejša znižanja cen njihovih storitev, s katerimi skušajo privabiti čim večje število ljudi. Popuste ponujajo imetnikom različnih kartic ugodnosti. Primer take kartice je Golf free card, s katero imajo igralci popust za igro golfa na devetih slovenskih igriščih (Golf free card, 2010). Poleg teh popustov so bila igrišča primorana ponuditi igralcem dodatne ugodnosti. V podjetju Golf grad Mokrice so na primer v letu 2010 pripravili prav posebna znižanja.

*Slika 6: Dodatni popusti Golf gradu Mokrice v letu 2010*

- vsak ponedeljek: "moški dan" (50 % popust na green fee)
- vsak torek: "ženski dan" (50 % popust na green fee)
- vsako sredo in četrtek: 50 % popusta na club car ob predhodni rezervaciji
- vsak petek: brezplačna topla malica za imetnike sezonskih kart
- brezplačna uporaba vadbišča, udarjališča iz trave

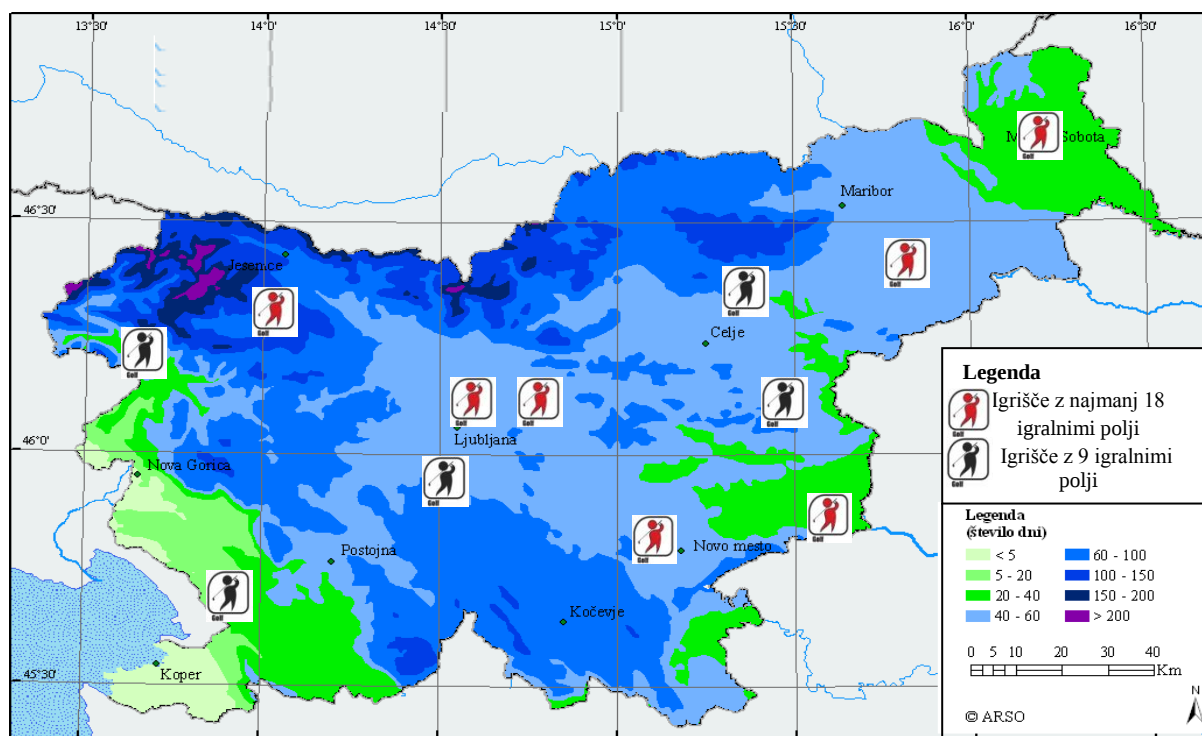
*Vir: Golf grad Mokrice, 2010.*

Dodatni popusti, ki so jih bila golf igrišča primorana postaviti na trg, vplivajo na manjšo dobičkonosnost. Kljub nižji dobičkonosnosti morajo podjetja ostati v panogi, saj so možnosti za preoblikovanje dejavnosti zelo omejene oziroma jih ni. Kljub temu, da se golf igrišča vsako zase borijo za tržni delež, pa po drugi strani sodelujejo z Golf zvezo Slovenije (v nadaljevanju GZS) za večjo popularizacijo golfa. Z različnimi aktivnostmi skušajo spremeniti

splošno negativno mnenje o golfu. Ljudi vabijo na odprte dneve golfa, ki jih organizirajo na igriščih po Sloveniji. Opaziti je tudi več oglaševanja v različnih medijih. Golf se je v letošnjem letu izrazito oglaševal v časopisu ter na spletni strani Žurnal. V oglasih vabijo ljudi, naj se udeležijo tečajev golfa (Igrajmo golf še to sezono, 2010). Z večjo prepoznavnostjo golfa bi se torej zvišalo število igralcev, s tem pa tudi dobičkonosnost panoge.

Glede na dejstvo, da je golf rekreacija, ki se odvija na prostem, je potrebno nameniti velik poudarek tudi vremenskim okoliščinam. Slovenija je dežela gorstev, morja ter nižin. Posledica raznolikega reliefa so različne vremenske razmere, ki imajo lahko močan vpliv na stopnjo konkurenčnosti v panogi golfa. Največjo oviro predstavlja sneg, ki popolnoma onemogoči igranje golfa. Večina igrišč v Sloveniji se nahaja na območju, kjer so tla v povprečju pokrita s snegom 40 do 60 dni v letu. Snežna odeja ima največji vpliv na igrišča, ki se nahajajo na območju Alp. Igrišče na Bledu je tako pod snežno odejo od 60 pa vse do 100 dni v letu. Golf Mokrice ter Golf Livada se nahajata na območju, kjer je pokritost s snegom manjša in znaša od 20 do 40 dni. Na Primorskem, kjer pade na leto zelo malo snega, pa bi lahko igrišča dokaj nemoteno poslovala skozi vse leto. Kljub tej prednosti pa se tu nahaja le eno večje igrišče. Golf igrišče v Lipici je edino v Sloveniji, ki omogoča igranje golfa skozi vso leto. To za podjetje predstavlja pomembno konkurenčno prednost.

*Slika 7: Povprečno število dni s snežno odejo v sezoni ter razporejenost igrišč po Sloveniji*



Vir: Agencija Republike Slovenije za Okolje, 2010; A. Gregorič & M. Tominc, NA GOLF Z GOLFOM? Kako s segmentacijo in ciljnim nagovorom širiti krog uporabnikov storitev, 2010.

Golf igrišča se med seboj močno razlikujejo. Umeščena so v različna naravna in kulturna okolja. Igrišča tako ponujajo igralcem doživljanje različnih izkušenj. To je pomembno predvsem pri razvoju golfskega turizma. Golfski turisti obiskujejo destinacije, ki jim omogočajo igranje na čim več različnih igriščih. Privlačnosti destinacije pa ne določa samo kvaliteta golf igrišča, temveč celotna turistična ponudba.

Za posamezno golf igrišče je pomembno, da ima čim večjo bazo igralcev. Ta je ključnega pomena za pokrivanje visokih fiksnih stroškov, s katerimi poslujejo golf igrišča. Igralci so člani posameznih golf klubov, ki delujejo v okviru določenih igrišč. Golf klubi nudijo svojim članom različne ugodnosti. Zaradi tega golfisti veliko časa preživijo na enem igrišču.

V Sloveniji ima največjo bazo igralcev igrišče na Bledu. Trije večji klubi, ki delujejo v okviru Blejskega igrišča (GZS portal, 2010):

- Golf & Country club Bled: 161 članov
- Golf club Bled: 735 članov
- Golf klub Ljubljana: 128 članov

Blejsko igrišče se je odprlo leta 1937. Je najstarejše in največje v Sloveniji. Z igriščem upravlja družba Golf in kamp Bled d.d., katere 100 % lastnik je podjetje Sava d.d.. Sava d.d. je eden izmed vodilnih ponudnikov turističnih storitev v Sloveniji. Dejavnost deluje pod skupno blagovno znamko Sava Hotels & Resorts. Ta združuje številne hotele, wellness centre, gostinske obrate, termalne centre in ostalo turistično infrastrukturo. Poleg blejskega igrišča pa je Sava d.d. lastnik tudi igrišča na Ptujju ter v Moravskih toplicah (Letno poročilo podjetja Sava d.d. Kranj, 2008). Omenjana igrišča se nahajajo v izrazito turističnih predelih Slovenije. Sava d.d. je tako najmočnejši ponudnik golfskih storitev v Sloveniji. Njihova igrišča so prepoznavna in imajo veliko bazo domačih igralcev, kar jim zagotavlja stabilno poslovanje.

Storitve igrišča na Bledu so najdražje v Sloveniji. Cena karte za igro na 18 poljih je 59 EUR (med tednom). Na Ptujju in v Moravski toplicah pa je cena nižja, in sicer 40 EUR. V Sloveniji znaša povprečna višina karte za igro na 18 poljih 39,25 EUR (Priloga 3).

Sava Hotels & Resorts predstavlja velik potencial za razvoj uveljavljene golfske destinacije. S svojo široko in raznoliko ponudbo bi lahko privabljali golfiste iz celotne Evrope. V podjetju beležijo največ tujih gostov iz Avstrije, Italije, Nemčije in Hrvaške. Zavedajo se pomena tujih gostov, zato posvečajo izdatno pozornost ohranjanju in povečevanju tržnega deleža v teh državah. Usmerjajo se tudi na povsem nove trge. V Slovenijo skušajo privabiti več ljudi iz skandinavskih držav, Anglije ter vzhodnih držav (Letno poročilo podjetja Sava d.d. Kranj, 2008). Anglija in Skandinavija veljata za golfsko najrazvitejše predele. Večja prepoznavnost v teh delih Evrope bi bila lahko ključnega pomena za razvoj golfskega turizma. Pozitivni učinki bi se kazali na ravni celotne panoge golfa v Sloveniji.

V preteklosti se je golf razvijal predvsem v izrazito turističnih predelih Slovenije, kjer je dodatno obogatil turistično ponudbo. V zadnjih letih pa sta se odprli dve novi igrišči v neposredni bližini Ljubljane. Igrišči Trnovo Ljubljana ter Diners Club Ljubljana predstavljata pomemben korak naprej v dojemanju golfa v Sloveniji.

Golf igrišče Trnovo Ljubljana se nahaja na obrobju mesta Ljubljane in obsega dvajset hektarjev površin. Investicija je znašala 1,7 milijona EUR. Lastnik in upravitelj igrišča Aleš Babnik je za izgradnjo potreboval dve leti. Igrišče ima devet lukenj in je pravzaprav prvo javno igrišče v Sloveniji. To pomeni, da obiskovalci ne potrebujejo golfske izkaznice ali preizkusa znanja, temveč lahko igrajo vsi, ki jih ta športna dejavnost zanima (Igrišče za golf v Trnovem uradno odprto, 2010). Poleg dostopnosti nudi ljudem igranje po sorazmerno ugodnih cenah. Cena za igro na 18 poljih med tednom znaša le 30 EUR (Priloga 3). Golf igrišče Trnovo ima tako za razvoj Slovenskega golfa velik pomen. S svojo dostopnostjo vpliva na večjo popularizacijo in boljšo podobo golfa med širšo javnostjo.

### **3.2 Vpliv države**

Kljub trenutnemu nezavidljivemu položaju, v katerem so se znašla golf igrišča v Sloveniji, pa država podpira razvoj panoge golfa. Vlada je 8. 6. 2007 objavila razpis za dodelitev nepovratnih sredstev z naslovom Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva – turistična infrastruktura. Namen razpisa je bilo spodbujanje investicij v obnovo in posodobitev obstoječe ter izgradnjo nove turistične infrastrukture, kar bi spodbudilo razvoj posameznih turističnih destinacij. Investicije naj bi vplivale na višjo konkurenčnost in kakovost slovenskega turizma. Predmet javnega razpisa je bil sofinanciranje izvedbe posameznih investicij v (Analiza prispelih vlog na prvo odpiranje javnega razpisa za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva, 2008):

- nastanitvene zmogljivosti 3\* ali več,
- bazene in bazenske komplekse, wellness centre kot del dodatne ponudbe v okviru že obstoječih hotelov ter hotelskih in apartmajskih naselij predlagatelja,
- izgradnjo in prenovo žičniških naprav in umetno zasneževanje,
- igrišča za golf, pretežno namenjena turistom,
- zabaviščne parke.

V okviru omenjenega razpisa so nepovratna sredstva podelili dvema podjetjema za neposredne investicije v izgradnjo golf igrišča, enemu podjetju pa za investicije v prenočitvene zmogljivosti. Igrišča so prejela nepovratna sredstva v okviru omenjenega razpisa, vendar v različnih odpiranjih (Analiza prispelih vlog javnega razpisa za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva, prvo, drugo in tretje odpiranje vlog, 2008):

- Podjetje Golf projekti d.d. je prejelo 1.109.500 EUR nepovratnih sredstev za projekt izgradnje igrišča za golf z 9 luknjami, klubskega objekta in pripadajoče infrastrukture v sklopu golf igrišča Smlednik, katerega celotna investicija je znašala 3.170.000 EUR.
- Golf grad Otočec d.o.o. je za dograditev igrišča prejel 499.475 EUR nepovratnih sredstev. Sama investicija je sicer znašala 2 milijona EUR.
- G&P hoteli Bled d.o.o. je za obnovo apartmajev prejelo 904.946 EUR nepovratnih sredstev. Sredstva so bila del investicije podjetja, ki je v celoti znašala 3.619.783 EUR.

Tudi sedanja vlada podpira razvoj golfa, kar je razvidno iz odkritega odobravanja razvoja golf igrišča v Lipici. Kljub temu, da je kobilarna Lipica ena izmed najbolj prepoznavnih turističnih destinacij, pa je vseeno odvisna od finančne podpore države. Aktualni predsednik vlade Borut Pahor vidi rešitev Lipice v posodobitvi infrastrukture ter dograditvi igrišča z devetimi igralnimi polji. Tako bi v Lipici dobili sodobno športno igrišče z osemnajstimi igralnimi polji, kjer bi bilo igranje golfa možno skozi vso leto (Pihlar, 2010).

Kadar proučujemo vpliv države na določeno panogo, moramo biti previdni in analizirati celotno politično strukturo. Menjava vlade lahko prinese nekatere negativne posledice za posamezno panogo. Glede na zadnji dve vladi in aktivnosti, ki sta jih sprejemali za razvoj golfske panoge v Sloveniji, lahko sklepam, da bo država, ne glede na politično usmerjenost spodbujala razvoj golfa tudi v nadalje.

### **3.3 Vpliv javnosti**

Golf igrišča v Sloveniji se mnogokrat srečujejo z raznimi nasprotovanji javnosti. Peter Škofic (Priloga 1) meni, da je neznanje in nepoznavanje igrišč za golf ter elitistični prizvok, ki spremlja ta šport, velikokrat vzrok za številna nepravilna in neracionalna nasprotovanja s strani različnih institucij in posameznikov.

Najbolj odmevni nasprotovanji javnosti sta zaradi izgradnje igrišča v Sečovljah ter dograditve igrišča v Lipici.

Združenje zakupnikov kmetijskih zemljišč nasprotuje izgradnji golf igrišča v Sečovljah, saj menijo, da bi s tem izgubili 60 hektarjev najboljših kmetijskih zemljišč (Zakupniki kmetijskih zemljišč proti golf igrišču v Sečovljah, 2010).

V Sloveniji pa javnost najbolj buri prav širitev igrišča v Lipici, kateremu nasprotujejo društvo Krajinskih arhitektov Slovenije, lokalna okoljska društva ter razni posamezniki. Ti skušajo dokazati, da širitev golf igrišča zaradi velikega onesnaževanja ne sodi v kraško okolje (Izjava za javnost, Golf igrišče Lipica, 2010). Društvo Krajinskih arhitektov Slovenije pa posebej poudarja identiteto Lipice kot kulturnega spomenika, ki bi z dograditvijo igrišča izgubila svojo pravo identiteto (Poziv k premisleku o razvoju posestva Lipica, 2010).

Kljub mnogim nasprotovanjem javnosti pa obstajajo v Sloveniji tudi primeri, kjer ljudje podpirajo izgradnjo novih igrišč. V Bovcu so leta 2009 odprli igrišče z 9 igralnimi polji. Igrišče tesno sodeluje z lokalno skupnostjo. Prebivalci se zavedajo, da pomeni golf dodatno turistično ponudbo, ki privabi nove turiste. Od odprtja igrišča se je v Bovcu zvišalo povpraševanje po nočitvenih kapacitetah ter gostinskih storitvah (Primorski mozaik, 2010).

Podjetja, ki načrtujejo investicije v igrišča za golf, morajo temeljito proučiti mnenje javnosti. Zavedati se morajo, da lahko javnost s svojimi dejavnostmi upočasni investicijo, kar pa povzroča dodatne stroške. Podjetja se lahko težavam izognejo s pravim odnosom ter pravočasnim informiranjem javnosti o svojih načrtih.

### 3.4 Kupci

V Sloveniji ima okoli 150.000 ljudi življenjski slog, ki je podoben slogu tipičnega igralca golfa. Od tega pa se jih samo 4 % ukvarja z golfom (Gregorič & Tominc, 2010, str. 11). Glavni razlog za tako majhen procent golfistov gre iskati v slabem poznavanju ter negativnem prizvoku tega športa v Sloveniji.

Igralci golfa so ljudje s tipičnimi nakupnimi navadami ter splošnimi značilnostmi. Te značilnosti so (Gregorič & Tominc, 2010):

- ko vidijo nov proizvod, ga pogosto kupijo,
- veliko denarja porabijo za oblačenje,
- nakupovanje preko interneta jim je poenostavilo življenje,
- ljudje jih vprašajo za nasvet, ko kupijo nekaj novega,
- niso pozorni na nakup domačih proizvodov,
- niso lojalnim blagovnim znamkam,
- želijo doseči vrh v karieri,
- na službo gledajo bolj kot na kariero kot na delo – med prostim časom mislijo na službo,
- želijo si svojega podjetja,
- ob večerih zelo radi zahajajo v gostinske lokale,
- so mnenjski voditelji,
- imajo raje počitnice v tujini kot v Sloveniji,
- radi uživajo.

Pri igranju golfa ljudi motivira socialni vidik preživljanja časa ter želja po športnem udeleževanju z doseganjem dobrih rezultatov. Igranje golfa jim nudi rekreacijo v naravi ter obilo časa in miru za razmišljanje, poleg tega pa lahko izživijo svojo družabno plat v gostinskih lokalih. Igralci golfa sledijo zadnjim trendom na trgu, saj jim je pomembno, da so v koraku s časom. Svoj ugled med drugim gradijo na zunanjem videzu. Glede na to, da imajo malo prostega časa, ga skušajo preživeti kar se da kakovostno in v skladu s svojim

življenjskim stilom. Golfisti prepoznavajo in izkazujejo svojo lojalnost do kvalitete in ne do blagovnih znamk.

Golfisti načeloma nastopajo samostojno, zato nimajo znatne pogajalske moči. Največjo pogajalsko moč imajo turistične agencije, ki se ukvarjajo z golfskim turizmom. Te svojim strankam ob članarinah nudijo popuste za odigrane igre, nastanitvene zmožljivosti ter ostale storitve. Turistične agencije dobijo za svoje sodelovanje določeno provizijo, ki običajno znaša od 10-15 %. Pogajalsko moč imajo tudi organizatorji raznih turnirjev, ki pripeljejo večje število golfistov. Višina provizije je odvisna od pogajalske moči organizatorjev.

### **3.5 Dobavitelji**

Panoga golfa je storitvena dejavnost, kjer dobavitelji ne igrajo ključne vloge. Najpomembnejšo vlogo imajo dobavitelji hrane ter pijače, kjer pa velja močna konkurenca med ponudniki. Dobavitelji repromateriala, namenjenega vzdrževanju golf igrišča, prav tako nimajo znatne pogajalske moči, saj je tudi med njimi velika konkurenca.

Golf igrišča najemajo delovno silo za prodajo svojih storitev, delovanje gostinskih lokalov, vzdrževanje igrišč ter učitelje golfa. Komercialist ter gostinski delavec sta dva zelo splošna in razširjena poklica. Za urejanje in vzdrževanje travnatih površin se potrebuje ljudi z določenimi specifičnimi znanji. V Sloveniji deluje Združenje vzdrževalcev golf igrišč Slovenije (Združenje vzdrževalcev golf igrišč Slovenije, 2010). Golf igrišča lahko s pomočjo omenjenega združenja pridejo do koristnih nasvetov in dodatno izobražujejo svoje zaposlene. V kolikor posamezno igrišče potrebuje učitelje golfa, se lahko obrne na Profesionalno združenje za golf Slovenije (PGA). Člani PGA Slovenija so strokovno usposobljene osebe za učenje golfa v Sloveniji (PGA SLO, 2010 ).

### **3.6 Substituti in vstopne ovire**

Golf je šport, ki nudi ljudem rekreacijo v naravi. Ob taki definiciji lahko na trgu najdemo veliko podjetij, ki nudijo substitutne storitve. Poleg tega lahko ljudje izbirajo med različnimi vrstami rekreacij, kot so tek, pohodništvo, kolesarstvo itd. S temi rekreacijami se lahko ljudje ukvarjajo brezplačno. Kljub temu pa je golf eden izmed najpopularnejših individualnih športov na svetu. Golf se močno razlikuje od ostalih športov in poleg rekreacije predstavlja življenjski slog. Pri ugotavljanju kateri, substituti predstavljajo grožnjo podjetju, mora podjetje naprej razumeti svoje stranke

Na podlagi analize profila golfistov lahko opredelim ožji krog substitutov, ki predstavljajo grožnjo golf igriščem. Najbližji substitut predstavlja tenis na prostem, ki bolj ali manj zadosti vsem potrebam tipičnega golfista.

Za razliko od golfa je panoga tenisa v Sloveniji mnogo bolj razvita. Tenis je na slovenskih tleh prisoten že od 18. stoletja. Centri s teniški igrišči so razporejeni po celotni državi. Samo v Ljubljani se nahaja 21 teniških centrov (Tenis portal, 2010).

Razlog za tako veliko število teniških igrišč je tudi v sorazmerno nizkih investicijskih stroških. Podjetja, ki nudijo teniške storitve, imajo v povprečju mnogo manj osnovnega kapitala kot golf igrišča. Poleg tega poslujejo z nižjimi fiksnimi stroški. Prednost pred golf igrišči imajo tudi v manjši potrebi števila delovne sile. Močna konkurenca, visoka elastičnost povpraševanja ter gospodarska kriza so v zadnjem času močno vplivale na negativne poslovne izide nekaterih teniških igrišč (Priloga 4).

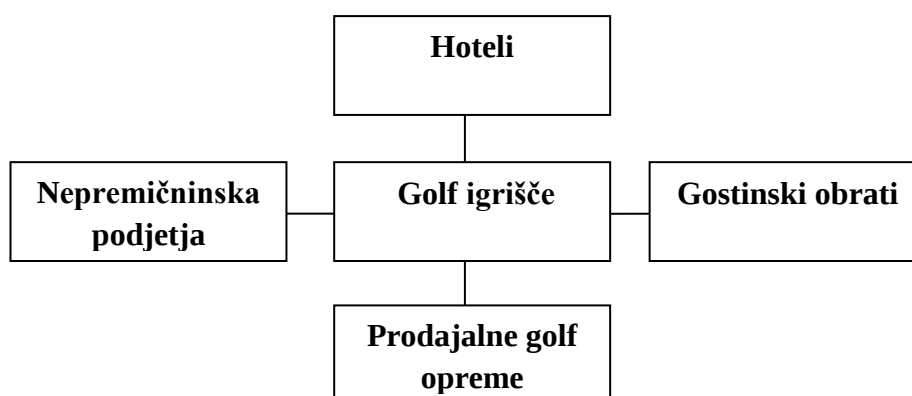
Če primerjamo elastičnost povpraševanja po tenisu in golfu, ugotovimo, da je ta pri golfu nižja. Ko se nekdo odloči, da se bo začel ukvarjati z golfom, mora najprej opraviti tečaj ter izpit. Šele ko doseže določen nivo znanja, lahko prične z igro. Posledica tega je, da število golfistov raste počasneje kot število ljudi, ki se ukvarjajo z nekaterimi drugimi rekreacijami. Vendar pa je pristop ljudi h golfu bolj resen in dolgotrajen. Poleg tenisa lahko bližnji substitut golfu predstavljajo tudi smučanje, plezanje, balinanje itd.

Na večjo konkurenco vplivajo tudi nova golf igrišča. Podobno kot substituti nova igrišča zmanjšujejo delež igralcev golfa glede na število igrišč. V Sloveniji je bilo leta 2009 okoli 6.300 registriranih igralcev golfa ter 12 igrišč. Povprečno število igralcev na eno igrišče je tega leta znašalo 525. Glede na sorazmerno majhno panogo ima odprtje dodatnega igrišča velik vpliv na to razmerje. Kljub temu je tak izračun mogoče zavajajoč. Ob dejstvu, da je panoga golfa še v fazi razvoja in da je v Sloveniji glede na profil ljudi še ogromno potencialnih golfistov, bi veljalo razmišljati, da bi dodatna igrišča pripomogla k večji popularizaciji golfa. Z dodatnimi igrišči ter boljšo ponudbo pa bi lahko Slovenija pridobila na mednarodni prepoznavnosti in postala uveljavljena golf destinacija. Večje število igrišč bi lahko imelo več pozitivnih kot negativnih posledic. Kljub temu pa se podjetja, ki so pripravljena financirati v golf igrišča, srečujejo z velikimi vstopnimi ovirami. Investicija v igrišče je zelo velika, investirana sredstva pa se ne povrnejo kmalu (Priloga 5). Poleg tega pa investitorjem velikokrat nasprotuje tudi javnost, ki skuša zaradi različnih razlogov preprečiti izgradnjo igrišča.

### **3.7 Komplementarji**

Golf igrišča predstavljajo dodatno ponudbo v posameznih turističnih krajih. Prepoznavnost destinacije ter ostala turistična infrastruktura lahko močno vplivata na konkurenčno prednost posameznega igrišča. V določeni turistični destinaciji obstaja veliko podjetij, ki med seboj ne konkurirajo in imajo hkrati iste ciljne stranke.

Slika 8: Povezanost med golf igriščem in ostalimi podjetji



Kvalitetna in raznolika ponudba prenočišč v okolici igrišča predstavlja osnovo za razvoj golfskega turizma. Prav to je razlog, da so se igrišča v preteklosti razvijala predvsem v razvitih turističnih destinacijah. Golf igrišče na Bledu je lep primer takega koncepta. Bled velja za biser slovenskega turizma, kjer lahko gostje izbirajo med hoteli različnega kakovostnega razreda. Golf igrišče na Bledu in okoliški hoteli nudijo golfistom raznolike ponudbe, ki po ugodnih cenah združujejo igranje golfa, prenočišče ter razne druge aktivnosti.

Slika 9: Primer skupne ponudbe hotelov ter golf igrišča na Bledu

| <b>Cena na osebo na dan v dvoposteljni sobi</b>                              |                         |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Hotel</b>                                                                 | <b>1.5. – 30.9.2010</b> |
| Kraljeva klubska hiša****<br>(neposredno na golf igrišču, neomejeno igranje) | 119 EUR                 |
| Grand Hotel Toplice *****                                                    | 127 EUR                 |
| Hotel Golf *****                                                             | 107 EUR                 |
| Hotel Park *****                                                             | 97 EUR                  |
| Hotel Savica**** / Hotel Jadran *** / Hotel Trst ***                         | 87 EUR                  |

**Paketi vključujejo:**

- nočitev z zajtrkom v dvoposteljni sobi
- eno igralno karto (green fee) – 18 lukenj
- neomejeno uporabo bazenov in popuste na vstop v svet savn v Wellness centru Živa
- neomejeno uporabo bazena in savn v Grand hotelu Toplice za goste Grand hotela Toplice
- neomejeno uporabo bazenov in fitnesa v Hotelu Park za goste Hotela Park
- DDV

vir: Sava hoteli Bled, 2010.

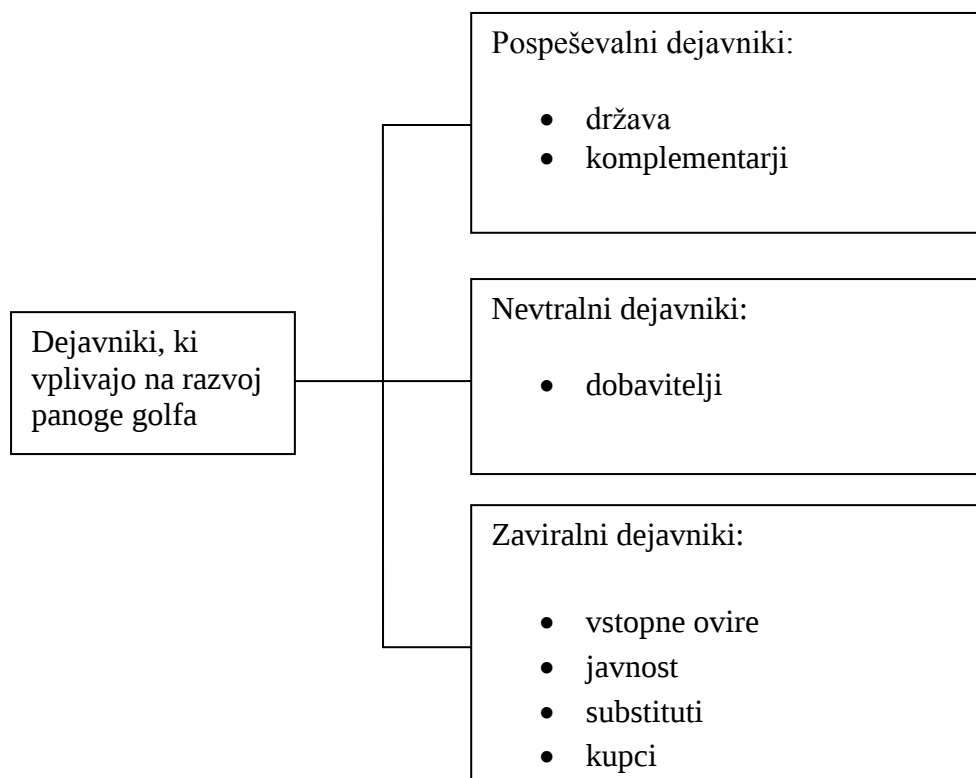
Posebno bi poudaril tudi povezavo med golf igrišči ter nepremičninskimi podjetji. Leta 2006 je bilo v območju EMA dokončanih več kot 150 gradbenih projektov. V neposredni bližini golf igrišč je bilo zgrajenih preko 17.000 nastanitvenih objektov. S prodajo nepremičnin so

podjetja v tem letu beležila prihodke v višini 18,8 milijarde evrov (The Value of Golf to Europe, Middle Est and Africa, 2008). Navedeni podatki pričajo o tesni povezavi med golf igrišči ter prodajo nepremičnin. Bližina golf igrišča vpliva na višjo ceno nepremičnin, obratno pa nepremičnine pozitivno vplivajo na večji obisk igrišča. Podjetje Eurowork d.o.o. je leta 2008 na območju golf igrišča Arboretum zgradilo 18 stanovanjskih enot v dvostanovanjskih vilah (Apartmajsko naselje Rajski vrt, golf Arboretum, 2010). Stanovanja v velikosti 125 m<sup>2</sup> so na trgu ponujali za ceno od 350.000 do 450.000 EUR. V zadnjem času so cene stanovanj v povprečju znižali za 60.000 EUR, saj so od leta 2008 pa do danes prodali le dve stanovanji (Rajski vrt – Golf Arboretum - Slovenija, Osrednjeslovenska, Kamnik, 2010). Kljub nižjim cenam pa omenjena stanovanja še vedno dosegajo povprečno ceno primerljivega stanovanja, ki jo oglašujejo v Ljubljani in znaša 317. 250 EUR (SLONEP, dom in nepremičnine, 2010).

### 3.8 Ugotovitve

Z analizo panoge golfa sem ugotovil, kateri dejavniki zavirajo, pospešujejo ali pa nimajo vidnejše vloge pri razvoju panoge golfa v Sloveniji.

*Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj panoge golfa*



Panoga golfa v Sloveniji je še v fazi razvoja, njena rast pa je počasna. Na počasno rast vpliva več dejavnikov. Visoke vstopne ovire in negativna nastrojenost javnosti sta po mojem mnenju

glavna zaviralca razvoja. Vstopne ovire so povezane z visokimi investicijskimi vložki. V prihodnosti, ko bo gospodarska kriza minila, vidim rešitev v sodelovanju med investitorji v golf igrišča ter investitorji v nepremičnine. Rezultat skupnih projektov bo prodaja nepremičnin z dodano vrednostjo ter posledično večji obisk igrišč. Na tak način se bodo sredstva, ki bodo porabljena za golf igrišče, hitreje povrnila in dobičkonosnost panoge se bo dvignila.

Drugo oviro predstavlja javnost. S svojim delovanjem zavira razvoj nekaterih igrišč v Sloveniji ter ustvarja negativno mnenje o športu. Rešitev za boljše sprejemanje golfa vidim predvsem v večji informiranosti. Ljudje morajo biti seznanjeni z vsemi pozitivnimi in tudi negativnimi posledicami golf igrišč. Javnost bi sprejela določene negativne vplive v primeru, da bi investitor ravnal odkrito in se trudil zmanjšati vpliv negativnih posledic. Primer pozitivnega sodelovanja med golf igriščem v Bovcu in tamkajšnjim lokalnim prebivalstvom kaže na pravičen pristop upravljanja z golf igriščem. Sodelovanje vpliva na uspešen razvoj igrišča in tudi samega kraja.

Nasprotovanje javnosti še dodatno vpliva na negativen prizvok, ki ga ima golf v Sloveniji. Golf igrišča v Sloveniji bodo morala nameniti veliko truda, da bodo ljudem približala igro golfa.

V Sloveniji primanjkuje igrišč, kjer bi bila igra mogoča skozi vse leto. Po mojem mnenju je trenutno najprimernejše območje za izgradnjo novih igrišč na Primorskem. Poleg večjih slovenskih mest so v bližini tudi večja mesta v Italiji, Avstriji in na Hrvaškem, ki predstavljajo močno bazo potencialnih strank. Primorska prav tako slovi po dobri turistični in kulinarčni ponudbi, ki privablja ljudi iz širše okolice. Pestra turistična infrastruktura, neokrnjena narava, vrhunska kulinarika ter ugodne vremenske razmere so samo nekateri izmed mnogih razlogov, zakaj bi golf na Primorskem lahko privabljal veliko število igralcev. Največji problem za razvoj pa v tem delu Slovenije predstavlja javnost. Podjetja se bodo morala temu načrtno posvetiti ter sprejeti določene kompromise. Ljudem bodo morala predstaviti, kako golf igrišče lahko izboljša njihova življenja. Poleg novih zaposlitev se poveča število turistov, ki koristijo gostinske in ostale storitve v okolici. Kvalitetna igrišča v tem delu države bi pripomogla k pestrosti ponudbe golfskih storitev na ravni celotne države. To bi predstavljalo velik korak k oblikovanju Slovenije kot golf destinacije, ki bi se lahko znašla na svetovnem zemljevidu golfskih držav.

Na podlagi analize ugotavljam, da so trenutne investicije v nova golf igrišča sorazmerno tvegane. Glede na stopnjo razvitosti panoge ocenjujem, da se bo panoga še naprej razvijala. Zaradi specifičnosti golfa pa pričakujem, da bo rast panoge v prihodnosti dokaj enakomerna in stabilna. Kljub temu pa možnosti za hitro rast panoge vsekakor obstajajo. Ta pa je v prvi meri odvisna od podjetij samih. Pogoji za hitro rast panoge golfa je podrobno poznavanje negativnih dejavnikov ter iskanje najprimernejših rešitev za njihovo premagovanje. Poleg obvladovanja negativnih dejavnikov morajo podjetja kar se da izkoristiti vse pozitivne dejavnike.

## SKLEP

Namen diplomske naloge je bil oblikovanje modela za analizo posamezne gospodarske panoge. Proučil in razširil sem Porterjev model petih silnic. Upošteval sem različna mnenja ekonomistov in predlagal model za analizo privlačnosti posamezne panoge, ki je kos sodobnemu gospodarstvu.

Model sem oblikoval za potrebe analize panoge golfa. Glede na svetovno razširjenost golfa me je zanimalo, kako je razvita panoga golfa v Sloveniji. Ugotovil sem, da se je golf v Sloveniji začel razvijati dokaj pozno. Panoga golfa je vseskozi beležila sorazmerno enakomerno rast, ki pa nikoli ni bila posebno izrazita. Na to vpliva več dejavnikov. V sedanjosti opažam, da so največji zaviralci razvoja vstopne ovire ter javnost, medtem ko skušajo komplementarji ter država pospešiti razvoj panoge. Kritično gledam na odnos podjetij do zaviralcev razvoja. Menim, da so podjetja v preteklosti ubrala napačne pristope do problemov ali pa jim sploh niso posvečala posebne pozornosti.

Na podlagi analize sem uspel podati mnenje, da so trenutne investicije v panogo golfa dokaj tvegane. Eden od glavnih razlogov za to je stanje gospodarstva, ki si še ni opomoglo od gospodarske krize. V prihodnosti pa vidim veliko možnosti za razvoj golfa v Sloveniji. Hitrost rasti bo v veliki meri odvisna od podjetij samih. Vsa podjetja, ki vlagajo v panogo golfa, bi se morala zavedati dejavnikov, ki vplivajo na razvoj panoge. Najuspešnejša bodo tista, ki bodo uspela negativne dejavnike obrniti sebi v prid, poleg tega pa kar se da izkoristiti pozitivne dejavnike.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Agencija Republike Slovenije za okolje*. Najdeno 19. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://meteo.arso.gov.si/met/sl/climate/maps/>
2. Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. London: SAGE Publications.
3. *Apartmajsko naselje Rajski vrt, golf Arboretum*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.eurowork.si/>
4. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1995). *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Harvard Business Review. 73(4), 57-71.
5. Carr, N. G. (2005). The Public Wants your Profits. *Forester magazine*. 52-57. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.forrester.com/magazine/articles.003/03responsibility.pdf>
6. *Društvo za vrnitev preplačane električne energije*. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.preplacanaelektrika.si/index.php>
7. European golf asociation. *Statistics current year*. Najdeno 9. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.ega-golf.ch/050000/050100.asp>
8. Golf grad Otočec (2008). *Letno poročilo družbe Golf grad Otočec d.o.o.* Otočec: Golf grad Otočec d.o.o.
9. *Golf igrišče A golf Olimje*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.amon.si](http://www.amon.si)
10. *Golf igrišče Arboretum*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.golfarboretum.si](http://www.golfarboretum.si)
11. *Golf igrišče Bled*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.golfbled.com](http://www.golfbled.com)
12. *Golf igrišče Bovec*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.golfbovec.si/049d489bb4110524a/index.html>.
13. *Golf igrišče Diners Club Ljubljana*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.golf-ljubljana.si](http://www.golf-ljubljana.si)
14. *Golf igrišče Golf grad Otočec*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.termekrka.si/si/golf/](http://www.termekrka.si/si/golf/)
15. *Golf igrišče grad Mokrice*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.termecatez.si](http://www.termecatez.si)
16. *Golf igrišče Lipica*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.lipica.org](http://www.lipica.org)
17. *Golf igrišče Ptuj*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.golf-ptuj.com](http://www.golf-ptuj.com)
18. *Golf igrišče Trnovo Ljubljana*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.golftnovo.com](http://www.golftnovo.com)
19. *Golf igrišče Zlati grič*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.zlati-gric.si](http://www.zlati-gric.si)
20. *Golf Livada Moravske Toplice*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu [www.termes3000.si](http://www.termes3000.si)
21. *Golf portal. info*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu <http://golfportal.info/>

22. Golf tour. *Golf free card*. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://golftour.ab-doo.si/>
23. *Golf zveza Slovenije*. Najdeno 29. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www2.golfportal.info>
24. Gregorič, A., & Tominc, M. (2010). *Na golf z golfom? Kako s segmentacijo in ciljnim nagovorom širiti krog uporabnikov storitev*. Najdeno 14. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/marketinski-fokus-dms-43-tominc.pdf>
25. Grundy, T. (2006). Strategic change. *Rethinking and reinventing Michalel Porter's five forces model*. 15(5), 213-229.
26. Haberberg, A., & Rieple A. (2008). *Strategic management – Theory and application*. Oxford: University press.
27. Hargroves, C. K., & Smith, H. M. (2005). *The Natural Advantages of Nations-Busines Opportunities, Innovation and Govenance in the 21st Century*. UK and US.
28. Harvard business school, *Michael E. Porter*. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=mporter>
29. Henry, A. (2008). *Understanding strategic management*. Oxford. Oxford University Press
30. *Igrajmo golf še to sezono*. Najdeno 19. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/igrajmogolf>
31. *Igrišče za golf v Trnovem uradno odprto*. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/42714>
32. *Izjava za javnost Golf igrišče v Lipici*. Najdeno 14. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://gezslo.spaces.live.com/blog/cns!BACFE21438672130!962.entry>
33. Kogoj, G. (2007, 9. junij). Golf pri nas kot narodni šport. *Polet*. Najdeno 18. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.klubpolet.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=178&Itemid=70](http://www.klubpolet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=178&Itemid=70)
34. KPMG (2007). *Golf benchmark survey 2007-Summary report*. KPMG.
35. KPMG (2008). *The Value of Golf to Europe, Middle Est and Africa*. KPMG.
36. KPMG (2010). *Golf and the Economic Downturn*. KPMG.
37. Ministrstvo za gospodarstvo (2008). *Analiza prispelih vlog na odpiranje javnega razpisa za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo
38. PGA SLO. Najdeno 25. avgusta na spletnem naslovu <http://pgaslo.si/>
39. Pihlar, T. (2010, 12. maj). *Kar v Lipici ni uspelo Janševi vladi, naj bi uresničila Pahorjeva: širitev igrišča za golf*. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/novice/aktualne\\_zgodbe/1042358723](http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042358723)
40. Podatkovna baza GVIN, *Podjetje Golf grad Otočec*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/Default.aspx>
41. Porter, M. E. (1985). *On competition*. New York: Free Press.
42. *Poziv k premisleku o razvoju posestva Lipica*. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.dkas.si/?id=1,2,146>

43. *Rajski vrt - Golf Arboretum - Slovenija, Osrednjeslovenska, Kamnik*. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.nepremicnine-plus.si/sl/Novogradnje/Slovenija.d194/Ljubljana-okolica.r2/Menges.p40/Rajski\\_vrt-Golf\\_Arboretum.n573/](http://www.nepremicnine-plus.si/sl/Novogradnje/Slovenija.d194/Ljubljana-okolica.r2/Menges.p40/Rajski_vrt-Golf_Arboretum.n573/)
44. Recklies, D. (2001, junij). *Porters 5 Forces*. Najdeno 24. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.themanager.org/models/p5f.htm>
45. Recklies, D. (b.l.). *Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter*. Najdeno 24. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.themanager.org/strategy/BeyondPorter.htm>
46. Rugman, M. A., & Verbeke, A. (2005). *Multinational Strategic Management, The Selected Scientific Papers Of Alan M. Rugman And Alain Verbeke*. UK.
47. Sava d.d. (2008). *Letno poročilo podjetja Sava d.d.* Kranj. Sava d.d.
48. *Sava hoteli Bled, Golf paketi 2010*. Najdeno 29. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.hotelibled.com/ws-dopust-na-bledu-ponudba-037p.html>
49. Segulin, N. (odgovorna urednica) (2010, 2. oktober). *Primorski mozaik* [televizijska oddaja]. Koper: RTV Slovenija.
50. *SLONEP, dom in nepremičnine*. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.slo-nep.net/info/cene-nepremicnin/stanovanja-2130>
51. Slovenska turistična organizacija. (2006). *Raziskava med golfisti na slovenskih golf igriščih*.
52. STA (2010, 2. september). Zakupniki kmetijskih zemljišč proti golf igrišču v Sečovljah. *Primorske novice*. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.primorske.si/Primorska/Istra/Zakupniki-kmetijskih-zemljisc-proti-golf-igriscu-v.aspx>
53. *Tenis portal*. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.tenisportal.si/>
54. Winfield, W., Bishop, R., & Porter, K. (2000). *Core management*. Oxford. Butterworth Heinemann Special Priced Titles.
55. *Združenje vzdrževalcev golf igrišč Slovenije*. Najdeno 25. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.zvgis.si/index.php>



## **PRILOGE**

Priloga 1: Intervju s priznanim slovenskim arhitektom golfskih igrišč, gospodom Petrom Škofičem (25. 8. 2010)

Priloga 2: Število golf igrišč ter registriranih igralcev v Sloveniji

Priloga 3: Zbrani podatki o slovenskih golf igriščih

Priloga 4: Finančni podatki dveh izbranih podjetij, ki nudita teniške storitve, ter dveh podjetij, ki nudita golfske storitve v letu 2009

Priloga 5: Predstavitev podjetja Golf grad Otočec d.o.o. in investicije v izgradnjo golf igrišča z 18 luknjami

## Priloga 1

Intervju s priznanim slovenskim arhitektom golfskih igrišč gospodom Petrom Škofičem (25. 8. 2010).

Kako zapleteni so postopki za izgradnjo golf igrišča?

Postopki za izgradnjo igrišča – predvidevam da gre za pridobivanje dovoljenj, niso prav nič bolj zapleteni kot za katero koli gradnjo drugih objektov. Lahko bi rekel, da je sam postopek marsikje celo olajšan. To velja za samo zakonodajo in predpise.

Izkušnje v praksi so seveda nekoliko drugačne, in sicer iz več razlogov:

Gradnja igrišča za golf je običajno s strani investitorja zelo podcenjena. Zato se je ne loteva premišljeno, kot naložbe (saj gre vendar le za travnike ...), jo podcenjuje tako s strani višine investicije kot zapletenosti projekta in pridobivanja dovoljenj. Poleg tega zna posejati travo in jo kasneje kositi vsak malo bolje opremljen kmet (neslabšalno). Podcenjevanje gre tako daleč, da običajno investitor (govorim za Slovenijo) za projekt igrišča za golf ne naredi niti običajnega finančnega načrta.

Neznanje in nepoznavanje igrišč za golf ter elitistični prizvok, ki spremlja ta šport, je velikokrat vzrok za številna nepravilna in neracionalna nasprotovanja s strani različnih institucij in/ali posameznikov.

## Priloga 2

*Tabela: Število golf igrišč ter registriranih igralcev v Sloveniji*

| <b>Leto</b> | <b>Število igrišč</b> | <b>Število igralcev</b> | <b>Rast števila igrišč<br/>Verižni indeks<br/><math>I_{n/n-1}</math></b> | <b>Rast števila golfistov<br/>Verižni indeks<br/><math>I_{n/n-1}</math></b> |
|-------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>2009</b> | 12                    | 6379                    | 118                                                                      | 102                                                                         |
| <b>2008</b> | 10                    | 6246                    | 110                                                                      | 107                                                                         |
| <b>2007</b> | 9                     | 5858                    | 100                                                                      | 104                                                                         |
| <b>2006</b> | 9                     | 5649                    | 113                                                                      | 114                                                                         |
| <b>2005</b> | 8                     | 4937                    | 100                                                                      | 108                                                                         |
| <b>2004</b> | 8                     | 4584                    | 100                                                                      | 107                                                                         |
| <b>2003</b> | 8                     | 4270                    | 100                                                                      | 104                                                                         |
| <b>2002</b> | 8                     | 4111                    | 100                                                                      | 107                                                                         |
| <b>2001</b> | 8                     | 3847                    | 100                                                                      | 140                                                                         |
| <b>2000</b> | 8                     | 2739                    | 114                                                                      | 102                                                                         |
| <b>1999</b> | 7                     | 2674                    | /                                                                        | /                                                                           |

Vir: A. Gregorič & M. Tominc, *NA GOLF Z GOLFOM? Kako s segmentacijo in ciljnim nagovorom širiti krog uporabnikov storite*, 2010, str. 20.; *Golf portal*, 2010.

### Priloga 3

*Tabela: Zbrani podatki o slovenskih golf igriščih*

| Golf igrišče                | Leto odprtja | Velikost igrišča (ha ali m) | Število lukenj | Cena dnevne karte v EUR                |
|-----------------------------|--------------|-----------------------------|----------------|----------------------------------------|
| 1. BLED                     | 1937         | 100 ha                      | 18 in 9        | 9 lukenj (30)<br>18 lukenj (59-69)     |
| 2. LIPICA                   | 1988         | 45 ha                       | 9              | 9 lukenj (23-28)<br>18 lukenj (30-38)  |
| 3. LIVADA MORAVSKE TOPLICE  | 1992         | 36 ha                       | 18             | 9 lukenj (30-35)<br>18 lukenj (40- 45) |
| 4. MOKRICE                  | 1992         | 70 ha                       | 18             | 9 lukenj (26-32)<br>18 lukenj (39- 48) |
| 5. ARBORETUM                | 1998         | 2750 m                      | 18             | 9 lukenj (28-33)<br>18 lukenj (40-45)  |
| 6. PTUJ                     | 1999         | 55                          | 18             | 9 lukenj (30-35)<br>18 lukenj (40-45)  |
| 7. ZLATI GRİČ               | 1999         | 2448 m                      | 9              | 9 lukenj (23-28)<br>18 lukenj (30-35)  |
| 8. GOLF OLIMLJE             | 2000         | 29 ha                       | 9              | 9 lukenj (20-25)<br>18 lukenj (30-35)  |
| 9. OTOČEC                   | 2006         | 75 ha                       | 18             | 9 lukenj (25-30)<br>18 lukenj (45-50)  |
| 10. TRNOVO                  | 2007         | 20 ha                       | 9              | 9 lukenj (19-22)<br>18 lukenj (30-33)  |
| 11. BOVEC                   | 2009         | 15 ha                       | 9              | 9 lukenj (25-30)<br>18 lukenj (40-45)  |
| 12. DEINERC CLUNB LJUBLJANA | 2009         | 64 ha                       | 18             | 9 lukenj (33-38)<br>18 lukenj (48-57)  |

Legenda: \* Za ceno karte je vzeta cena karte za odraslo osebo brez popustov. Nižja cena predstavlja ceno karte med tednom, višja pa med vikendom in prazniki.

Vir: <http://www.golfbled.com/si-index.html>, 2010; <http://www.lipica.org/>, 2010; <http://www.slovenia.info/?golf=15&lng=2>, 2010; <http://www.termecatez.si/si/mokrice/>, 2010; <http://www.golfarboretum.si/>, 2010; <http://www.golf-ptuj.si/>, 2010; <http://www.zlatigric.si/pages/slovensko/golf.php>, 2010; <http://www.amon.si/>, 2010; <http://www.termekrka.si/si/golf/>, 2010; <http://www.golfrnovo.com/>, 2010; <http://www.golfbovec.si/049d489bb4110524a/049d489bb410fda44/index.html>, 2010; <http://golf-ljubljana.si/index.php>, 2010.

Priloga 4

*Tabela: Finančni podatki dveh izbranih podjetij, ki nudita teniške storitve ter dveh podjetij, ki nudita golfske storitve v letu 2009.*

|                                                                       | TENIS               |             | GOLF                   |                   |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|------------------------|-------------------|
| KATEGORIJE / PODJETJA                                                 | TENIS<br>SCHWEINGER | MAX<br>KLUB | GOLF<br>GRAD<br>OTOČEC | GOLF<br>ARBORETUM |
| Sredstva                                                              | 61.377              | 31.805      | 5.111.881              | 1.302.351         |
| Dolgoročna sredstva                                                   | 35.602              | 100         | 5.048.575              | 1.230.423         |
| Neopredmetena sredstva in<br>dolgoročne aktivne časovne<br>razmejitve | 0                   | 0           | 3.399                  | 831               |
| Dolgoročne aktivne časovne<br>razmejitve                              | 0                   | 0           | 0                      | 0                 |
| Neopredmetena sredstva                                                | 0                   | 0           | 3.399                  | 831               |
| Dolgoročno odloženi stroški<br>razvijanja                             | n.p.                | n.p.        | n.p.                   | 0                 |
| Kratkoročna sredstva                                                  | 25.775              | 31.705      | 63.306                 | 71.232            |
| Zaloge                                                                | 0                   | 0           | 2.067                  | 274               |
| Kratkoročne poslovne<br>terjatve                                      | 22.513              | 23.162      | 12.195                 | 70.754            |
| Obveznosti do virov sredstev                                          | 61.377              | 31.805      | 5.111.881              | 1.302.351         |
| Vpoklicani kapital                                                    | 8.763               | 8.763       | 5.240.359              | 636.697           |
| Osnovni kapital                                                       | 8.763               | 8.763       | 5.240.359              | 636.697           |
| Nevpoklicani kapital (kot<br>odbitna postavka)                        | 0                   | 0           | 0                      | 0                 |
| Kapitalske rezerve                                                    | 0                   | 0           | 0                      | 78.058            |
| Rezerve iz dobička                                                    | 0                   | 351         | 7.916                  | 6.792             |
| Preneseni čisti poslovni izid                                         | 0                   | -2.457      | -464.226               | 137.811           |
| Čisti poslovni izid<br>poslovnega leta                                | -4.308              | -2.074      | -220.288               | 5.065             |
| Finančne in poslovne<br>obveznosti                                    | 56.922              | 27.222      | 36.912                 | 437.928           |
| Dolgoročne obveznosti                                                 | 0                   | 0           | 0                      | 0                 |
| Dolgoročne finančne<br>obveznosti                                     | 0                   | 0           | 0                      | 0                 |
| Dolgoročne poslovne<br>obveznosti                                     | 0                   | 0           | 0                      | 0                 |
| Kratkoročne obveznosti                                                | 56.922              | 27.222      | 36.912                 | 437.928           |
| Kratkoročne finančne<br>obveznosti                                    | 2.500               | 11.000      | 31                     | 388.433           |
| Kratkoročne poslovne<br>obveznosti                                    | 54.422              | 16.222      | 36.881                 | 49.495            |

Se nadaljuje

## Nadaljevanje

|                                                                            |        |        |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------|----------|
| Čisti prihodki od prodaje                                                  | 35.790 | 32.281 | 479.161  | 758.316  |
| Poslovni odhodki                                                           | 39.910 | 34.372 | 727.433  | 725.342  |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)                                         | -4.120 | -2.091 | -219.949 | 33.029   |
| Finančni prihodki                                                          | 2      | 17     | 2.148    | 17       |
| Finančni odhodki                                                           | 100    | 0      | 2.487    | 28.142   |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja                                   | -4.661 | -2.074 | -220.288 | 5.332    |
| Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju | 1,99   | 1      | 11,2     | 11,68    |
| Delež kapitala v financiranju                                              | 7,26   | 14,41  | 89,28    | 66,37    |
| Delež dolgov v financiranju                                                | 92,74  | 85,59  | 0,72     | 33,63    |
| Kratkoročni koeficient likvidnosti                                         | 0,45   | 1,16   | 1,72     | 0,16     |
| Pospešeni koeficient likvidnosti                                           | 0,45   | 1,16   | 1,66     | 0,16     |
| Obračanje zalog 1                                                          | n.p.   | n.p.   | 217,09   | 1.424,96 |
| Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev                                  | 1,67   | 1,07   | 3,26     | 11,7     |
| Dnevi vezave zalog 1                                                       | 0      | 0      | 1,68     | 0,26     |
| Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev                               | 218,39 | 340,22 | 111,87   | 31,19    |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov                                       | -13,02 | -6,42  | -43,22   | 0,7      |

Vir: Podatkovna baza GVIN, 2010.

## Priloga 5

Predstavitev podjetja Golf grad Otočec d.o.o. in investicije v izgradnjo golf igrišča z 18 luknjami.

Osnovni kapital podjetja je na dan 31. 12. 2009 znašal 5.111.881 EUR. Leta 2008 je družba izvedla dokapitalizacijo v vrednosti 2.803.000 EUR in tako več kot podvojila vrednost osnovnega kapitala. V letu 2008 so za investicijska vlaganja namenili 1.600.000 EUR. Podjetje zadnjih pet let beleži čisto izgubo na letni ravni. Leta 2009 je znašala izguba 220.288 EUR in je bila za 22,6 % višja kot v letu 2008. Najvišjo izgubo pa je podjetje zabeležilo v letu 2006, ko je znašala 227.616 EUR. Vzroki za višjo izgubo v letih 2006 ter 2009 so v prvi vrsti povezani s povečanjem stroškov v okviru novih investicij (Letno poročilo družbe Golf grad Otočec d.o.o. za poslovno leto 2008).

V spodnji tabeli so prikazane vrednosti dveh kazalnikov donosnosti podjetja Golf grad Otočec za obdobje petih let.

*Tabela: Kazalniki donosnosti družbe Golf grad Otočec.*

| KAZALNIKI<br>DONOSNOSTI  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Čista donosnost sredstev | -1,8  | -6,9  | -4,27 | -3,14 | -4,37 |
| Čista donosnost kapitala | -1,97 | -7,37 | -4,33 | -4,62 | -6,65 |

*Vir: Podatkovna baza GVIN, Podjetje Golf grad Otočec, 2010.*

### Čista donosnost sredstev

Kazalnik kaže, kako uspešno je bilo poslovanje pri upravljanju sredstev, in sicer koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na vsakih 100 evrov obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana (Podatkovna baza GVIN, Podjetje Golf Grad Otočec, 2010). Zaradi izgube iz poslovanja družba vsa leta beleži negativno vrednost kazalnika.

### Čista donosnost kapitala

Čista donosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogostejše uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovanje s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 evrov vloženega kapitala (Podatkovna baza GVIN, Podjetje Golf grad Otočec, 2010). Družba Golf grad Otočec od leta 2005 beleži negativne vrednosti kazalnika. Najnižja vrednost kazalnika je znašala v letih 2006 ter 2009, ki je bila rezultat obsežnih investicij, ki jih je podjetje izvedlo v letih 2005 in 2008.