

KAZALO

UVOD.....	1
1 PORTERJEVA ANALIZA PANOGE Z MODELOM PETIH SILNIC	1
1.1 Vstopne ovire	2
1.2 Kupci in njihova pogajalska moč.....	3
1.3 Dobavitelji in njihova pogajalska moč	3
1.4 Substituti	4
1.5 Rivalstvo med obstoječimi podjetji	4
2 ANALIZA TRGA ŠPORTNE REKREACIJE V LJUBLJANI.....	5
2.1 Vstopne ovire	6
2.2 Obiskovalci športnih centrov in njihova pogajalska moč	6
2.3 Dobavitelji športnih centrov in njihova pogajalska moč	7
2.4 Substituti	7
2.5 Tekmovalnost med obstoječimi športnimi centri.....	8
3 RAZISKAVA O RAZLOGIH IN NAVADAH OBISKOVANJA ŠPORTNIH CENTROV	12
3.1 Hipoteze o obiskovanju športnih centrov:	13
3.2 Metodologija	14
3.3 Segmentacija obiskovalcev športnih centrov v Ljubljani	14
3.4 Ugotovitve raziskave	15
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI.....	19

UVOD

Rekreacija in vsakodnevno gibanje skozi vsa življenjska obdobja sta zelo pomembna za naše zdravje ter fizično in psihično razpoloženje. Ker se kot družba vedno bolj zavedamo pomena zdravega načina življenja, se je v zadnjem času močno razširila ponudba samostojnih in organiziranih vadb v okviru športnih centrov.

Namen diplomske naloge je tako analizirati panogo športnih centrov v Ljubljani na osnovi ponudbe in delovanja športnega centra Šus Eurofitness. V ta namen bom v prvem sklopu predstavil teoretični model Porterjeve analize panoge z modelom petih silnic.

V drugem sklopu bom na podlagi Porterjevega teoretičnega modela analiziral trg športne rekreacije v Ljubljani. Glede na dejavnost panoge bom dal poudarek na trenutno rivalstvo med ključnimi konkurenti centra Šus Eurofitness in pogajalsko moč kupcev.

V tretjem sklopu bom izvedel raziskavo med obiskovalci in potencialnimi obiskovalci športnih centrov, kjer me bo med trenutnimi obiskovalci zanimalo predvsem, kaj so najpogostejši razlogi obiskovanja športnega centra, kaj je obiskovalcem najpomembnejše pri izbiri, katere so ključne lastnosti dobrega športnega centra, ali je to morda ponudba all-inclusive, kot jo nudi Šus Eurofitness, in kakšne so možnosti zapolnitve prostih kapacitet čez dan. Med neobiskovalci bom med drugim preverjal razloge neobiskovanja in dejavnike, ki bi jih prepričali k obiskovanju.

Cilj naloge je v sklepu podati priporočila za nadgradnjo ponudbe in nagovor potencialnih novih segmentov uporabnikov, predvsem za zapolnitev prostih kapacitet v najmanj obiskanih terminih.

1 PORTERJEVA ANALIZA PANOGE Z MODELOM PETIH SILNIC

Michael E. Porter velja za vodilno osebo na področju konkurenčnih strategij; svetuje o konkurenčnosti in gospodarskem razvoju narodov, držav in regij ter med drugim svoja načela uporablja tudi za socialne potrebe, inovacije in zdravstvo. Velja za očeta strateškega managementa in najbolj vplivnega misleca na področju upravljanja in konkurenčnosti (Michael E. Porter, 2013).

Njegov model petih silnic nam pokaže, kakšna je sposobnost podjetja oziroma panoge, da donosnost investicije preseže stroške kapitala. Z razvojem in vrsto panoge, v kateri podjetje deluje, se intenzivnost posameznih silnic sicer lahko spreminja (Porter, 1985, str. 4).

Slika 1: Sile, ki usmerjajo konkurenco v panogi



Vir: M. E. Porter, On competition, 1998, str. 22

1.1 Vstopne ovire

Resnost groženj vstopa novih igralcev na trg je odvisna od vstopnih ovir in predvidenih reakcij obstoječih konkurentov. Če so vstopne ovire visoke in lahko novi igralci pričakujejo ostre odzive obstoječih podjetij, nova podjetja ne bodo predstavljala resne grožnje vstopa v panogo (Porter, 1998, str. 24).

Obstaja šest glavnih vstopnih ovir (Porter, 1998, str. 24-25):

- ekonomije obsega (novi igralec mora vstopiti v velikem obsegu ali sprejeti stroškovno šibkost),
- izdelčna diferenciacija (močne znamke ustvarjajo oviro, saj morajo novi igralci vložiti veliko za pridobitev kupcev na svojo stran),
- zahteve po kapitalu (visok začetni vložek je velika vstopna ovira, predvsem če ga je treba investirati v R&D ali oglaševanje),
- stroškovna šibkost ne glede na velikost (obstoječa podjetja imajo lahko stroškovne prednosti na podlagi krivulje učenja, patentov, nakupov sredstev pred inflacijo, boljše lokacije...),

- dostop do distribucijskih kanalov (obstoječa podjetja imajo lahko zelo močne vezi z distributerji),
- zakonodaja (država lahko postavlja svoje ovire za vstop, vezane na varnost, onesnaževanje...).

Trenutni vstop na trg športne rekreacije v Ljubljani z odprtjem novega športnega centra je izredno zahteven in negotov finančni zalogaj, saj je treba vstopiti z relativno visokim začetnim kapitalom, vse dobre potencialne lokacije športnega centra so že dodobra zasedene in izdelčna diferenciacija je visoka, saj bi moral nov igralec na trgu vložiti veliko za pridobitev strank.

1.2 Kupci in njihova pogajalska moč

Velikost kupcev in njihova koncentracija sta najpomembnejša dejavnika, ki predstavljata pogajalsko moč kupcev. Tako lahko veliki kupci prisilijo podjetja, da jim znižajo nabavno vrednost. Seveda so podjetja prisiljena sprejeti takšne pogoje kupcev, saj bi izguba posla zanje lahko pomenila nepopravljivo škodo (Porter, 1985, str. 14-15). Kupci lahko z vplivom na nižanje cen, višanje kakovosti oziroma širjenje dodatnih storitev ter večanjem rivalstva med konkurenti vplivajo na dobičke celotne industrije (Porter, 1998, str. 28).

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

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

Kupci so cenovno bolj občutljivi, če kupujejo izdelek oz. storitev, ki se ne razlikuje veliko od konkurenčnih, če je izdelek relativno drag glede na njihove prihodke in če kakovost ni zelo pomembna (Porter, 1998, str. 31).

Kupci imajo visoko pogajalsko moč. Imajo vse informacije o tržnih cenah storitev športnih centrov, ki zaradi velikega števila ponudbe znižujejo cene svojih storitev do minimuma.

1.3 Dobavitelji in njihova pogajalska moč

Z veliko pogajalsko močjo lahko dobavitelji močno vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Del vrednosti lahko zadržijo zase, če zvišujejo cene ali nižajo kakovost izdelka (Porter, 1998, str. 28).

Dobavitelji imajo veliko moč, če (Porter, 1998, str. 29):

- jih je malo in so bolj skoncentrirani kot panoga, kateri prodajajo,
- je njihov produkt unikaten ali vsaj dobro diferenciran oziroma ima vgrajene visoke stroške menjave dobavitelja,

- ne rabi biti komplementaren z drugimi izdelki v panogi,
- obstaja grožnja, da bodo stopili korak dlje v distribucijski verigi,
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

1.4 Substituti

Substitut je izdelek ali storitev, ki zadovoljuje isto potrebo, kot jo proizvod oziroma storitev v proučevani panogi. Podjetja tako tekmujejo tudi s podjetji, ki na trgu ponujajo substitutne proizvode ali storitve. Ko se zniža cena substituta, se pojavi nevarnost za podjetja. Elastičnost povpraševanja je večja, bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, saj imajo potrošniki več alternativne izbire (Porter, 1985, str. 17-18). Če ne more podjetje nadgraditi kakovosti svojih izdelkov ali jih nekako diferencirati (lahko tudi skozi marketing), bodo zaradi substitutov trpeli dobički in rast panoge (Porter, 1998, str. 32).

Substituti, ki si strateško zaslužijo največ pozornosti, so tisti, ki izboljšujejo pozicijo dobljene oziroma zaznane vrednosti glede na ceno, in tisti, ki jih proizvajajo visoko profitne industrije (Porter, 1998, str. 32).

Substitut obiskovanju športnega centra je vadba v naravi, ki je lahko tudi brezplačna. Težava se pojavi ob neprijaznem vremenu za rekreacijo na prostem (sneg, dež). Veliko ljudi reši to »težavo« z relativno lahko dostopnimi vadbenimi napravami za vadbo doma.

1.5 Rivalstvo med obstoječimi podjetji

Tekmeci uporabljajo številne taktike za primarno pozicijo, kot so na primer nižanje cen, uvajanje novih izdelkov in posebni oglaševalski prijemi. Ker se vsa podjetja prilagajajo razmeram na trgu, takšnemu ravnanju sledijo ostala podjetja, da bi ohranila ali pridobila konkurenčno prednost. Tako pride do ostre konkurence v panogi. Na stopnjo tekmovalnosti med obstoječimi podjetji sicer vplivajo številni dejavniki (Porter, 1998, str. 33):

- številna podjetja v panogi oziroma enakost podjetij po velikosti in moči,
- stopnja rasti panoge je počasna,
- izdelku oziroma storitvi manjka diferenciacija,
- ne obstajajo stroški ob zamenjavi podjetja,
- visoki fiksni stroški, s katerimi poslujejo podjetja,
- visoke izstopne ovire,
- raznolike strategije in osebnosti konkurentov.

Na trgu je trenutno veliko podjetij, ki ponujajo enake storitve oz. proizvod. Fiksni stroški so relativno visoki (ogrevanje, zaposleni, amortizacija naprav, najemnina...). Izstopne ovire so prav tako visoke, saj sta nakup naprav in ureditev športnega centra draga. Strategije ponudbe in osebnosti konkurentov se razlikujejo glede na ponudbo in ceno storitev.

2 ANALIZA TRGA ŠPORTNE REKREACIJE V LJUBLJANI

Zametki fitnesa so nastali v Združenih državah Amerike, kjer so bili v šestdesetih letih poznani predvsem kot zdravilni spa centri. Ponudba športnih centrov je tedaj načeloma obsegala manjšo sobo za dvigovanje uteži, manjši bazen, naprave za vadbo, majhne omarice za shranjevanje športne opreme in savno. Ni bilo vodenih vadb, kot jih poznamo danes, »inštruktorji fitnesa« niso bili strokovno podkovani, ampak so jih izbirali in zaposlovali po videzu ter njihovi učinkovitosti prodaje kart potencialnim strankam. Konec leta 1970 je prišlo do tako imenovanega »fitnes boom-a«, ko so na trg prišla velika podjetja z novimi idejami in vizijo športnih centrov, saj je potrošnik za svoj denar želel več. Tako je veliko prejšnjih vadbenih centrov, ki se niso prilagodila novim razmeram na trgu, zaprlo vrata ali pa so začela spreminjati in izboljševati ponudbo, če so želela obdržati svoje stranke (Pitts & Stotlar, 2007, str. 194-195).

Danes sodoben športni center ponuja različno paleto izdelkov in storitev. Prostori za vadbo so veliki, v njih je najrazličnejša in najsodobnejša oprema, od težkih uteži za bodybuilderje do vadbenih naprav za kardiovadbo, dimenzije bazenov so se povečale, na razpolago so vodene vadbe, kot so aerobika, zumba, telovadba v vodi... Garderobe in garderobne omare so postale večje, čistejše in prostornejše, na stenah fitnes centrov so se začeli pojavljati veliki LCD televizorji, televizorji so integrirani v naprave za vadbo, kjer lahko s pritiskom na zaslon izbiramo želen TV-program, prišlo je do ponudbe različni vrst savn, jacuzzijev, masaž. V okviru športnih centrov najdemo tudi bare za osvežitev po naporni vadbi, trgovine z dodatnimi prehrabnimi izdelki za povečanje telesne moči, restavracije z zdravo prehrano, svetovalnice za izboljšanje načina vadbe in sestavo jedilnika, fitnes inštruktorji so postali visoko izobraženi in neposredno vpeti pri sami vadbi, zagotovljen je dostop do brezplačnega interneta... (Pitts & Stotlar, 2007, str. 194-195).

Trg športne rekreacije v Ljubljani je zelo raznolik in pester. Med drugim se lahko odločimo za športno udejstvovanje v:

- več kot 60 **fitnes centrih**, ki večinoma nudijo tudi **vodeno vadbo**: Šus Eurofitness, Panter, Prošport, 4P, FitInn, Fit&Fun, Konex, Moj Fit, TimFit, Superfit Klub, Fit Fit, Millenium, Sportclub, Spin Center, Moj Fit, Bit, Cube, Oz, Maxxgym, Bifit, Optimum, Oaza, V.I.P., Napoleon, Peter Klepec, Sunny beuty & Fitnes, Panter, Sokol, Bifit, Magosport, Burin club, Beauty fit extra...
- **tenis centrih**: Breskvar, Ilirija, Slovan, Konex, Millenium, Tivoli, Trnovo, ŽAK, Soča, Koseze, Kodeljevo...
- **plavalnih bazenih**: Tivoli, Ilirija, Fakulteta za šport, Kodeljevo, Laguna, Atlantis, Šus Eurofitness...
- **večnamenskih športnih dvoranh (igranje košarke, odbojke, malega nogometa, ...)**: Kodeljevo, Ježica, GIB, Šentvid, Gimnazija Bežigrad, Šus Eurofitness...
- **vadbi joga**: City joga, Sadhana, Ashtanga, Devi...

- **vadbi pilatesa:** Viktorius, Pilates, Peti element...
- **tečaju družabnih plesov:** Dance floor, Kazina, Bolero, Plesno mesto, Tina...
- **odbojki na mivki:** Šus Eurofitnes, Črnuče, Ježica, BTC, Atlantis, Laguna, Žak...

To pomeni, da lahko vsakdo najde veliko različnih možnosti aktivnega preživljanja prostega časa. Vendar pa nam lahko včasih vzame veliko časa sama vožnja, čakanje v gneči in iskanje parkirnega prostora, zato se nam lahko zgodi, da svojo rekreacijsko aktivnost zanemarjamo samo zaradi negativnih občutkov, ki nastajajo zaradi logističnih težav. Zato se največkrat odločamo za športno rekreacijo, ki nam je lokacijsko najustreznejša oziroma se odločimo obiskovati športni center, ki nudi več aktivnosti na enem mestu – prav to je tudi konkurenčna prednost ŠUS Eurofitnesa, saj na enem mestu nudi zelo raznolik spekter športnih aktivnosti.

2.1 Vstopne ovire

Trenutni potencialni vstop v panogo športnih centrov v Ljubljani je zelo težak in negotov, saj je na trgu visoka stopnja konkurence in predpogoj relativno visokega začetnega vložka za odprtje kakovostnega športnega centra. Poleg tega je za obiskanost športnega centra zelo pomembna lokacija – predpostavljam, da je to celo ključen dejavnik izbire s strani obiskovalcev. Obstoječi športni centri so tako že zelo dobro pokrili območja z visoko stopnjo naseljenosti in za pridobitev strank na teh območjih bi bili potrebni veliki vložki (oglaševanje, posebne storitve ...) oziroma znatno znižanje cen.

Tisti, ki so v zadnjih nekaj letih vstopili na trg športnih centrov, želijo pridobiti nove stranke predvsem z nižanjem cen storitev (nekateri se poslužujejo tudi t.i. dumpinga) in izboljšanjem ponudbe (dodajanje sodobnih vadb ipd.). Gre predvsem za prihod tujih vlagateljev, ki z izkušnjami in kapitalom iz tujine prodirajo na slovenski trg. Pri nekaterih domačih ponudnikih se je zaradi tega cena storitev znižala, kakovost izvajanja programov in ponudbe pa povečala, zato je prihod tujih vlagateljev na slovenski trg dobra novica za obiskovalce športnih centrov.

2.2 Obiskovalci športnih centrov in njihova pogajalska moč

Danes v Sloveniji prevladuje bolj pozitiven odnos do gibanja kot v preteklosti. Majhen odstotek športno neaktivnih (37 % v letu 2008) kaže, da se ljudje zavedajo pomena gibalne aktivnosti za svoje zdravje. 17. študija o športno rekreativni dejavnosti Slovencev kaže, da je hoja še vedno najbolj popularna oblika gibalne aktivnosti, s katero se najraje ukvarja 58 % odraslih Slovencev. Sledita plavanje in cestno kolesarjenje (Skrb za zdravje: Športno-rekreativna dejavnost Slovencev, 2013). Navedeno kaže na to, da se Slovenci raje gibamo v naravi kot v športnih centrih.

Podobno je raziskava o gibalnih navadah staršev in otrok v Sloveniji pokazala, da je najbolj priljubljena neorganizirana športna aktivnost staršev med tednom kolesarjenje (več kot

polovica), sledi hitra hoja, planinarjenje in tek v naravi. **46 % staršev se ukvarja s športom organizirano**, od tega več kot polovica z aerobiko in 18 % s pilatesom. V letu 2008 naj bi starši povprečno porabili 40 evrov mesečno za plačilo gibalnega/športnega udejstvovanja (Sentočnik, T., 2011).

Kupci oziroma obiskovalci športnih centrov so zaradi uporabe in razsežnosti interneta in razvoja pametnih telefonov visoko informacijsko izobraženi ter tako popolnoma informirani o tržnih cenah in ponudbi športnih centrov, kar jim daje visoko pogajalsko moč. Poleg tega lahko vadbo izvajajo tudi samostojno (hoja, tek, visoko-intenzivne vadbene oziroma vadbene z utežmi na prostem ali doma, športne igre na zunanjih igriščih...), zaradi česa niso popolnoma odvisni od športnih centrov. Ker se storitve konkurentov ne razlikujejo bistveno in nekaterim mesečna karta predstavlja tudi kar visok strošek glede na prihodke, so tudi cenovno bolj občutljivi. Potrošniki so zaradi recesije začeli tudi zapravljati manj – v letu 2012 so zmanjšali obseg potrošnje za izdelke za prosti čas in plačljive športne aktivnosti za kar 8 % (Trženjski monitor DMS, 2012, str. 9).

Obiskovalcem je pri njihovi izbiri športnega centra najpomembnejša lokacija, sledijo ugodna cena in kakovostna ponudba. Zato so športni centri izpostavljeni cenovnim pritiskom lokalnega prebivalstva, ki izhajajo iz cen in ponudbe centrov na istem območju.

2.3 Dobavitelji športnih centrov in njihova pogajalska moč

Med dobavitelje športnih centrov štejemo ponudnike športne opreme, naprav za vadbo in servisiranja, ki se seveda med seboj razlikujejo, tako po kakovosti kot višini cene. Dobavitelji nimajo visoke pogajalske moči, saj jih ni veliko, zato lahko športni centri pri nakupu naprav in opreme pričakujejo višje popuste pri različnih ponudnikih. Na strani športnih centrov je trenutno tudi stanje v gospodarstvu, saj si že tako redke kupce dobavitelji trudijo pridobiti z ugodnejšimi nakupnimi pogoji, odloki plačila, urejanjem financiranja... Za že pridobljene stranke pa skušajo dvigniti nivo in trajnost sodelovanja z zagotavljanjem garancij na delovanje, najboljšega servisa in popravila vadbenih naprav.

2.4 Substituti

Med substitute obiskovanja športnih centrov v Ljubljani in nasploh lahko štejemo uporabo javnih športnih objektov in vadbe v naravi, ki sta seveda brezplačna. Tako lahko na katerem koli od atletskih stadionov (Žak, Dic Poljane, Kodeljevo...) tečemo, se razgibavamo, igramo košarko, nogomet ali se kakorkoli drugače rekreiramo. Lahko se povzpne na katerega od bližnjih hribov, kot so npr. Golovec, Šmarna gora, Rožnik, Rašica, ali pa v zadnjem času zelo popularno nordijsko hojo izvajamo v parku Tivoli, na Rožniku ali kjerkoli drugje v naravi. Seveda lahko vse to počnemo, ko nam vreme omogoča, da se lahko zadržujemo zunaj na

toplejšem zraku. Do težav pride, ko se ohladi ali pride do večdnene dežja in takrat so športni centri primarna izbira.

Med substitute lahko štejemo tudi vse športne naprave in rekvizite, ki jih lahko kupimo v specializiranih trgovinah in ki so primerne za vadbo doma. Negativna plat takšne rekreacije je relativno visok začetni vložek za nakup vadbenih naprav, prostor, ki ga te naprave zasedejo doma, servis in vzdrževanje teh naprav. V zadnjem času so tako zelo priljubljene tudi visoko-intenzivne vadbe, izvajane z lastno težo (Dailyhiit, maj 2013), ki ne zahtevajo nobenih naprav in so torej stroškovno mnogo bolj prijazne, prav tako časovno, saj je dovolj že 20 minut vadbe na dan. Je pa v teh primerih prisoten dejavnik asocializacije, saj veliko ljudi obiskuje športne centre zaradi druženja in sklepanja novih prijateljstev. Velikokrat se tudi zgodi, da pri vadbi doma začetna visoka motiviranost vadbe že čez nekaj časa upade.

2.5 Tekmovalnost med obstoječimi športnimi centri

Pregled športno rekreativnih ponudnikov v Ljubljani kaže na porast števila športnih centrov v zadnjem času, ki nove komitente privabljajo predvsem z ugodnejšo ceno (oz. celo s t.i. dumpingom) na podlagi dolgoročnejšega obiskovanja centra (komitente skušajo pogodbeno vezati na obiskovanje za vsaj dve leti s plačilom preko trajnika), s sodobnimi vadbenimi napravami in inovativnimi vadbami. Na drugi strani pa se že uveljavljeni športni centri trudijo zadržati svoje že obstoječe komitente s širjenjem ponudbe, nagrajevanjem zvestobe, s posodabljanjem vadbene infrastrukture... Recesija je povzročila, da potrošniki namenjajo manj denarja za plačljive športne dejavnosti, kar je negativno vplivalo na stopnjo rasti panoge, to pa je dodatno zaostriло konkurenco. K večji tekmovalnosti prispevajo tudi praktično ničelni stroški zamenjave športnega centra – iz slednjega sicer tudi izhajajo ponudbe, ki uporabnike vežejo nase za daljše obdobje leta ali več in v zameno obljublajo zelo nizke cene mesečnih obveznosti. Razlog za tekmovalnost so tudi visoki začetni in fiksni stroški (stroški najema, elektrika, ogrevanje...) ter relativno visoke izstopne ovire (začetni strošek se dolgo vrača, opremo za fitnes je treba odprodati...).

2.5.1 Analiza ponudbe in ključnih konkurentov Šus Eurofitnessa

Podrobnejša analiza in primerjava ponudbe je bila pripravljena za športne centre, ki so športnemu centru ŠUS Eurofitness lokacijsko oz. po ponudbi najbližji (ponujajo vsaj fitnes in aerobiko ter morda še bazen ali savne).

Tabela 1: Pregled ponudbe izbranih športnih centrov v Ljubljani

Naziv/ Ponudba	Fitness	Vodena vadba	Bazen	Savna	Jacuzzi	Športna dvorana	Solarij	Odbojka na mivki	All inclusive ponudba
Šus Eurofitness	x	x	x	x	x	x		x	x
4P	x	x					x		
Sokol	x	x	x			x	x		x
Sunny Studio	x	x		x			x		x
Panter	x	x		x		x	x		

ŠUS EUROFITNESS

Širjenje in povezovanje športnega znanja ter izkušenj med katalonskim UBAE Eurofitness ter Športno unijo Slovenije se je porodila že pred več kot petnajstimi leti, a skupni projekt je zaživel šele konec leta 2010. Organizaciji sta v skupnem enakovrednem lastništvu ustanovili podjetje ŠUS Eurofitness.

ŠUS Eurofitness je začel razvijati v Sloveniji povsem nov sistem ponudbe, ki temelji na tako imenovani ponudbi "all inclusive" - vsak član lahko neomejeno koristi vso ponudbo športnega centra (fitness, vodene vadbe, plavanje, savna, odbojka na mivki, uporaba večnamenske športne dvorane). V veliki večini športnih centrov v Sloveniji vadeči plačujejo vsako aktivnost ali vrsto aktivnosti posebej, zato je sistem takšnega članstva, ki ga uvajajo v centru Eurofitness, za večino nekaj novega. Vadeči dobijo več aktivnosti za nižje plačilo, kar je tudi glavni adut pri doseganju cilja njihovega projekta: kvalitetno športno rekreacijo približati širšim množicam.

Cena za obiskovanje vseh zgoraj navedenih aktivnosti je **59 EUR na mesec**. Študentje in starejši lahko koristijo še dodaten popust ob predložitvi potrebnih dokazil.

V prvih 16 mesecih poslovanja se je v športni center vpisalo okoli 2000 članov, v povprečju jih je 450 vsak mesec plačalo vadmno in koristilo vse aktivnosti, ki so na razpolago. Dnevno je center obiskalo okoli 200 vadečih, mesečno je bilo okoli 5500 vstopov v center.

Največja razlika med sistemom v Kataloniji in Sloveniji je predvsem v frekvenci dnevnega obiska, ki je v Kataloniji zaradi njihovega življenjskega stila bistveno drugačna. Frekvenca obiska je razporejena čez cel dan, kar jim omogoča večje število članov glede na prostorsko razpoložljivost objektov. V Ljubljani so ljudje večinoma še vedno službeno aktivni med 8.00 in 16.00 uro, zato se za obisk športno rekreativnih programov največkrat odločajo med 18.00 in 21.00 uro, kar pomeni, da je v tem času aktivnih kar 80 % članov, ki dnevno obišejo

športni center. Tako se dogaja, da je čez dan v centru v povprečju naenkrat aktivnih okoli 30 ljudi, v tako imenovanih »rush hours« pa se to število vsaj potroji.

Vezano na življenjski stil je tudi jutranja vadba v Sloveniji bolj obiskana v zelo zgodnjih urah, saj je želja vadečih, da začnejo z aktivnostmi že ob 6.00 uri zjutraj in končajo pred odhodom v službo.

ŠUS Eurofitness bi torej rad bil prepoznaven po tem, da ponuja kakovostne športno-rekreativne programe s čim bolj dostopno ponudbo »all inclusive« (Priloga 2), saj želijo ljudje zaradi gospodarske krize vedno več za svoj denar. Ugotoviti torej mora, katerim segmentom uporabnikov je tovrstna ponudba najbolj zanimiva. Poleg tega pa želi čim bolje izkoristiti svoje kapacitete tudi čez dan (med 8.00 in 16.00 uro), kar pomeni, da je ključno nagovoriti nove uporabnike, ki se bodo lahko udeležili aktivnosti v navedenem terminu.

Eurofitness si v svojem portfelju strank želi aktivne Ljubljance s srednje-visokim dohodkom, ki jim veliko pomeni zdrav način življenja ter aktivno preživljanje prostega časa. Sem spadajo tako samski ljudje kot tudi družine z otroki. Zaradi želje po zapolnitvi časovne vrzeli med 9. in 16. uro si želijo v športni center privabiti tudi študente in aktivne starejše občane. Želijo pridobiti stranke, ki bodo v centru ostale na dolgi rok, in zato za zveste uporabnike nudijo še ugodnejše pogoje (Vir: Priloga 4).

SOKOL GROUP

Sokol Group je združenje več podjetij s področja športa. V svojih programih nudijo vse za šport, od proizvodnje naprav za fitnes do razvoja programskih orodij za vodenje športnih objektov, od uvoza in distribucije športne prehrane do nudenja storitev fitnesa in aerobike, od izdajanja športnih publikacij do izdajanja lastne popustniško-zavarovalniške športne kartice. Ob prodaji kateregakoli izdelka oz. storitve stremijo h kakovostnim poprodajnim aktivnostim, ki obsegajo tudi izobraževanje in uvajanje, ter nudijo tisto potrebno podporo, ki za uporabnika marsikdaj pomeni bistveno razliko v storitvi.

Sokol Group predstavljajo:

- **SOKOLtivoli:** fitnes center z aerobiko, centrom borilnih veščin in pokritim plavalnim bazenom...
- **SOKOLvič:** wellness studio, ki vključuje fitnes, aerobiko, savne, solarij, masaže.
- **SOKOLlaguna:** fitnes studio, ki vključuje fitnes, aerobiko, spinning.
- **SOKOLmarket:** trgovina s športno prehrano, opremo za domači fitnes, profesionalni fitnes, aerobiko, opremo za borilne športe ter wellness opremo.
- **SOKOLservis:** sodoben in strokoven servis fitnes opreme, za profesionalno in osebno uporabo.

- **SOKOLrevija:** mesečnik za šport in prosti čas - kolesarstvo, fitnes, aerobika, zimski športi, ekstremni športi.

Pri njih lahko dobite mesečno karto že od 64 EUR ali pa se odločite za njihovo akcijsko ponudbo, kjer lahko celoletno celodnevno karto kupite za en euro na dan (Vir: Sokol group, 2013).

Mesečna karta je v primerjavi z Eurofitnessom malce dražja, opazimo pa lahko, da so s posebno ponudbo letnih kart veliko cenejši (Sokol 365 EUR, Eurofitness 590 EUR), vendar Sokol v tej akciji ponuja samo neomejeno uporabo fitnesa, aerobike in savn. V Eurofitnessu lahko poleg tega koristimo še bazen, večnamensko športno dvorano in igrišča za odbojko na mivki.

Prednost Sokola je v tem, da ima v Ljubljani tri športne centre, ki jih lahko obiskujete naenkrat z nakupom karte v kateremkoli centru.

SUNNY STUDIO

V Sunny Studiu pravijo, da je njihov center prostor, kamor se lahko umaknemo pred vsakdanjimi obveznostmi. Kotiček, kjer se misli, telo in duša lahko napojijo svežine in pripravijo na nove izzive. Njihova filozofija zdravega načina življenja, ki so jo zajeli v krogu široke palete storitev centra, bo pripomogla k cilju – wellbeingu (dobremu počutju) (Vir: Sunny Studio, 2013).

Idej in možnosti za gibanje in sproščanje imajo veliko. 3600 m² površine v treh nadstropjih ponuja rekreacijo v sodobno opremljenem fitnesu, treh velikih dvoranah za vodene skupinske vadbe. V njihovi ponudbi najdemo tudi spa-center z raznovrstnimi savnami, whirlpooli, ledeno jamo, počivamo lahko v tapedariumu z ogrevanimi ležalniki. Njihova raznolika in bogata ponudba vključuje psihofizično sprostitev z masažami. Med drugim izvajajo lepotne programe kozmetičnih neg s prestižnimi profesionalnimi kozmetikami. Dodatna ponudba Sunny Studia vključuje frizerski salon M&S, Sunny Nails in ordinacijo. Sprostitev si lahko privoščimo v proteinskem baru z izbrano ponudbo osvežilnih napitkov in energijskih prigrizkov.

Sunny Studio nagovarja uporabnike višjega dohodkovnega razreda. Njihova ponudba temelji na izbranih in specializiranih programih rekreacije, sprostitve in na osebnem pristopu k strankam. Sunny Studio ima dodano vrednost predvsem v svoji arhitekturni podobi, skrbno izbranih naravnih materialih, najnovejši opremlitvi in stilu, ki daje občutek prestižnosti. Tako so potencialni uporabniki samski ali poročeni, ki so za ta »prestiž« pripravljeni plačati več kot povprečen uporabnik fitnes centrov v Ljubljani. Cena mesečne karte je 74 EUR, letne 710 EUR. Mesečna karta je v primerjavi z Šus Eurofitnessom dražja, poleg tega ponuja za to vrednost manj aktivnost, vendar pa je 74 EUR za mesečno karto v Sunny Studio ugoden nakup glede na kakovost in pozicijo športnega centra. Cena letne karte pa ni nič kaj stimulatívna za nakup, saj ne prinaša zelenega popusta glede na ceno mesečne karte, kar bi pričakovali, glede na to, da se zavežemo obiskovati športni center eno leto.

PANTER

Športni center Panter je eden izmed klasičnih ponudnikov rekreacije v Ljubljani. Temelji na ponudbi fitnesa, vodenih vadb, plesne šole, uporabo večnamenske dvorane in savn, nudijo tudi obisk kozmetičnega in frizerskega salona, masaže, uporabo trampolina in možnost igranja floorbala. Cena mesečne karte je 78,80 EUR, letne 655,40 EUR, kar je razmeroma visoko, glede na to, da gre za starejši fitnes s starejšimi vadbenimi napravami in standardno ponudbo. Kot večina fitnes centrov nagovarja podoben krog ljudi, torej stranke z dohodkom srednjega in srednje visokega razreda, ki živijo aktivno življenje, želijo biti v formi in videti lepo ter se dobro počutiti v svoji koži (Vir: Fitnes center Panter, 2013).

4P

Fitnes center 4P je na novo odprt fitnes center, ki se razprostira na 1500 m² z najnovejšimi fitnes napravami, solarijem in ponudbo vodenih vadb. Lastniki so tujci, ki prinašajo svojo idejo podobe fitnesa iz sosednje Avstrije. Na spletnih straneh ni zaslediti njihovega poslanstva, koncepta ali ideje fitnesa. Na trg fitnes centrov so prodirali predvsem z ugodnejšo ceno ali tako imenovanim »dumpingom«, z različnimi cenovnimi akcijami in ugodnimi študentskimi popusti. Tako je njihova cena mesečne karte 65 EUR, celoletna 495 EUR. V primerjavi z Šus Eurofitnessom je njihova mesečna karta dražja in ponuja manj za ta denar (ni savne, bazena, jacuzzi, športne dvorane, igrišč za odbojko na mivki). Študentsko karto je mogoče dobiti že za 20 EUR/mesec, kar je zelo ugodno, glede na standard fitnesa. Fitnes je lociran v spodnjih etažah večje poslovne stavbe v industrijski coni, ampak strank iz teh stavb ni veliko. Pohvaliti gre brezplačen prostor za parkiranje, ki je vedno na voljo in je zelo lahko dostopen (Vir: Fitnes klub 4P, 2013).

3 RAZISKAVA O RAZLOGIH IN NAVADAH OBISKOVANJA ŠPORTNIH CENTROV

Podjetja ne morejo primerno oblikovati svojih izdelkov in storitev, ne da bi poznala želje in potrebe svojih uporabnikov. Zato je nujno raziskovanje trga, s katerim pridobijo podatke in informacije za uspešno uresničitev trženjskega koncepta (Potočnik, 2002, str. 75).

Na slovenskem trgu športne rekreacije je konkurenca večja iz dneva v dan. Glede na to, da je še vedno kar nekaj potencialnih obiskovalcev športnih centrov, pa je ta trg še zmeraj zanimiv za nove športne centre, predvsem z novo, svežo, drugačno ponudbo.

Novi ponudniki športne rekreacije skušajo pridobiti nove člane na različne načine. Največkrat ponujajo prost prvi vstop oz. prost vstop ob spremstvu prijatelja, se promovirajo skozi rekreacijo znanih osebnosti v njihovem športnem centru, ponujajo akcijske cene (nekateri se poslužujejo tudi t.i. »dumping« cen) in odplačevanje na obroke. Ker želijo nove stranke zadržati čim dlje, je v zadnjem času prisoten predvsem trend ponujanja zelo nizke mesečne obveznosti za dolgoročno zavezanost k enemu športnemu centru.

Trenutna ponudba na trgu se razlikuje po ceni storitev (od 20 do 100 eur za mesečno karto), v načinu obračunavanja storitev (nekateri ponujajo plačila po številu izbranih vadb in številu obiskov, drugi ponujajo vse svoje storitve za eno ceno, ne glede na to, kolikokrat koristite ponujeno, tretji sestavijo ceno po vaši želji, glede na to, kaj vas zanima), v širini in kakovosti ponudbe (nekateri ponujajo le osnovne storitve (fitnes, vodene vadb), drugi dodajajo wellness storitve, inovativne vadb, ipd.)), po lokacijah športnih centrov (nekateri centri pokrivajo celo več lokacij) in velikosti kapacitet ob polni zasedenosti (50- 350 ljudi).

Z raziskavo sem želel preveriti, kaj je obiskovalcem športnih centrov dejansko najpomembnejši razlog izbire (cena, lokacija, ponudba ipd.), kaj bi prepričalo nove potencialne člane k v vpisu v določen športni center, ter ali je mogoče bolje zapolniti proste kapacitete športnih centrov s pravo kombinacijo različnih segmentov uporabnikov (v centru Šuss Eurofitnes je najmanj obiskovalcev med 10.00 in 16.00 uro, zato si najbolj prizadevajo zapolniti to časovno vrzel). Glede na rezultate bom lahko predvidel ključne segmente, ki jih športni centri že nagovarjajo, ter kateri segmenti še niso dovolj dobro nagovorjeni.

3.1 Hipoteze o obiskovanju športnih centrov:

Glede na to, da je namen te naloge med drugim tudi svetovati športnemu centru ŠUS Eurofitness pri oblikovanju ponudbe, želim preveriti, kako pomemben dejavnik izbire športnega centra je sama lokacija športnega centra. Ta dejavnik je nespremenljiv, kar pomeni, če se bo izkazal za zelo pomembnega, da v določenem delu ŠUS Eurofitness sploh ne more veliko vplivati na povečanje števila obiskovalcev.

H1: Na vzorcu želim testirati ničelno hipotezo, da lokacija športnega centra ni pomembna za izbor športnega centra.

Na vzorcu želim preveriti, kako je obiskovalcem športnih centrov pomembna posebnost ŠUS Eurofitnessa, to je ponudba all-inclusive. Če se izkaže, da je obiskovalcem pomembna, bi bilo smiselno čim bolj tržiti ta vidik njihove ponudbe.

H2: Na vzorcu želim testirati ničelno hipotezo, da obiskovalcem športnih centrov celovitost ponudbe oziroma ponudba all-inclusive ni pomembna.

Za potrebe ŠUS Eurofitnessa želim ugotoviti, kako dovzetni so obiskovalci športnih centrov za spremembo navad in obiskov športnega centra v sicer manj obiskanih terminih. To je namreč velika težava in hkrati pomemben dejavnik v vseh športnih centrih. Večja zasedenost v manj zaželenih oz. obiskanih terminih lahko zelo poveča poslovno uspešnost športnega centra, brez odvrčanja terminsko najbolj neprilagodljivih kupcev zaradi prevelike zasedenosti v pozno popoldanskih in večernih urah.

H3: Na vzorcu želim testirati ničelno hipotezo, da so obiskovalci športnih centrov pripravljeni obiskovati športni center tudi med 9. in 16. uro ob določenih dodatnih ugodnosti.

3.2 Metodologija

V vzorec je bilo vključenih 107 naključno anketiranih oseb moškega in ženskega spola. Želel sem namreč zajeti tako obiskovalce kot neobiskovalce športnih centrov. Od obiskovalcev sem želel pridobiti najpomembnejše vidike izbire in razloge obiskovanja. Od neobiskovalcev pa predvsem vidik potreb in želja potencialnih strank za lažje prilagajanje ponudbe.

Uporabil sem neverjetnostni vzorec na osnovi »snežne kepe«. Anketni vprašalnik sem namreč poslal družini in kolegom preko elektronske pošte in ga hkrati objavil na Facebooku, prejemniki pa so nato vprašalnik naprej posredovali svojemu krogu poznanstev. Anketiranje je potekalo od začetka aprila do konca maja 2013, anketiranci pa so bili z vseh koncev Slovenije, večina iz Ljubljane.

Kot raziskovalni inštrument sem uporabil anketni vprašalnik (Priloga 1). Vprašalnik sem skušal narediti čim bolj zanimiv in pomemben za svojo raziskovalno nalogo. Tako sem moral najprej ločiti med obiskovalci in neobiskovalci športnih centrov. Neobiskovalci so morali v nadaljevanju v vprašanjih, namenjenih samo njim, navajati razloge za neobiskovanje, obiskovalci pa ocenjevati različne lastnosti športnih centrov po njihovi pomembnosti. Tako sem dobil vpogled v to, katere lastnosti so za obiskovalce najpomembnejše pri odločanju in izbiri športnega centra. Na kocu sem pridobil še nekaj demografskih podatkov, kjer so me zanimali predvsem starost, dohodek in izobrazba anketirancev.

3.3 Segmentacija obiskovalcev športnih centrov v Ljubljani

Največ anketiranih (70 %) je starih med 26 in 35 let, največ z visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo (55 %) in osebnim neto dohodkom med 600 in 1200 eur. Več je bilo žensk (57 %). Mesečno jih največ (53 %) nameni za rekreacijo med 25 in 75 eur.

Anketirane sem oblikoval v štiri segmente glede na možnost prilagojenega nagovora oziroma oblikovanja prilagojene ponudbe s strani športnih centrov, z namenom boljše zaposlitve prostih kapacitet. Opredeljeni segmenti so tako bogatini, delovno aktivni, neobiskovalci ter vsi ostali.

V segment »**Bogatini**« sem uvrstil tiste obiskovalce, ki imajo dohodek višji od 1.800 EUR in so stari vsaj 26 let.

Na vprašanje »Kaj bi vas prepričalo k obisku športnega centra med 9. uro zjutraj in 16. uro popoldan« je večina odgovorila, da v tem času nikakor ne morejo obiskovati športnega centra, ker so v službi. Tako bi bilo morda ta segment smiselno nagovoriti preko delodajalcev – slednjim ponuditi ugodno skupinsko članarino za obiskovanje npr. v času kosila, da se zaposleni nekoliko »odklopijo« med delovnikom in dobijo nov zagon za preostanek dne.

Ponudba s-inclusive se jim zdi zanimiva, prav tako tudi postavljena cena. Sami bi bili za takšno ponudbo namreč pripravljeni odšteti med 60 in 80 eur mesečno.

V segmentu »**Delovno aktivni**« sem zajel tiste anketirance, ki so stari med 20 in 50 let, zaslužijo pa med 600 in 1200 EUR mesečno.

Tudi pri slednjih so glavni razlog neobiska v dopoldanskem času službene obveznosti. Najpomembnejša sta jim lokacija in delovni čas športnega centra, kar je razumljivo, saj bi ob fleksibilnem delovnem času lahko izkoristili nekaj ur v športnem centru in se v najkrajšem možnem času vrnili na delovno mesto ali pa bi ga obiskali v zgodnjih jutranjih urah pred začetkom delovnega dne. Ponudba all-inclusive jim ni toliko pomembna (zanjo bi bili tako pripravljeni odšteti »le« med 40 in 60 eur), verjetno zato, ker so vedno v pomanjkanju časa, zato se odločajo samo za eno vrsto vadbe. Morda bi bila zanje tako bolj primerna specializirana vadba, osredotočena na izboljšanje počutja zaradi sedenja za računalnikom ipd., oziroma visoko intenzivna vadba, ki se izvaja krajši čas (30 minut).

V segmentu »**Neobiskovalci**« so vsi tisti, ki so na prvo vprašanje odgovorili, da trenutno ne obiskujejo športnega centra ali ga nikoli niso.

Neobiskovalcem bi bila najpomembnejša lastnost športnega centra, če bi se odločili za obiskovanje, lokacija. Sledi ugodna cena, higiena in raznovrstna in kakovostna ponudba. Pomemben je torej predvsem nagovor neobiskovalcev v neposredni bližini športnega centra. Kljub temu, da ponudba all –inclusive ni pri vrhu pomembnih lastnosti, pa bi se zanje za 59 eur na mesec odločila večina neobiskovalcev, kar torej pomeni, da ima Šus Eurofitness načeloma zanje zanimivo ponudbo.

Razlog neobiskovanja je predvsem v tem, da se raje rekreirajo v naravi oziroma telovadijo doma. V športne centre ne hodijo, ker ne marajo gneče in zaprtih prostorov. Zanje zanimiva prilagoditev ponudbe bi bila zato zagotovo vadba na prostem.

V segmentu »**Vsi ostali**« so tisti, ki niso bili uvrščeni v nobenega od prejšnjih segmentov.

Podobno kot pri ostalih segmentih je tudi tukaj pri večini glavna ovira za dopoldanski obisk služba. Ostali bi obiskovali center ob še nižji ceni (cena za ponudbo all-inclusive jim je previsoka, zanje bi odšteli manj kot 40 eur oziroma največ 60 eur) ali ob varstvu otrok. Kot kaže je torej še vedno prostor za pritegnitev določenih obiskovalcev s še nižjo ceno v dopoldanskem času.

3.4 Ugotovitve raziskave

Pri prvem vprašanju sem preverjal, ali anketirani sploh obiskujejo športni center (v nadaljevanju š.c.), če ga, katerega, in če ne, zakaj ne. **Kar 58 % vprašanih š.c. ne obiskuje**, in sicer predvsem zaradi pomanjkanja časa zaradi službe, otrok in drugih dejavnosti, nekateri raje telovadijo v naravi ali doma, spet drugi pa so le leni ali nimajo dovolj finančnih sredstev.

Šus Eurofitness obiskuje 4 % vprašanih, od bližnje konkurence prav tako 4 % obiskujejo 4P, 3 % Sokol, ostali pa druge športne centre v Ljubljani ali drugod po Sloveniji.

Lokacija je kot najpomembnejši dejavnik izbire izbranega športnega centra opredelilo največ, to je 33 % obiskovalcev š.c., dodatnih 15 % je lokacijo opredelilo kot drugi najpomembnejši dejavnik (glej sliko 1, Priloga 3). S tem **zavračam hipotezo 1.** Med bolj pomembnimi so še ugodna ponudba, delovni čas in ponudba all-inclusive. Med najmanj pomembnimi dejavniki izbire pa je to, da izbran športni center že obiskuje prijatelj – kot najmanj pomemben dejavnik je to opredelilo 33 % obiskovalcev š.c..

Tudi sicer se je kot najpomembnejša lastnost športnih centrov izkazala primerna lokacija, med bolj pomembnimi so še ugodna cena, raznolika ponudba, delovni čas, všečen ambient in prijaznost osebja. Kot najmanj pomembna lastnost se je izkazalo obiskovanje s strani znancev (kar 63 % obiskovalcev je to lastnost postavilo na zadnje mesto). Dodatne storitve za enotno ceno – t.i. ponudba all-inclusive se ni izkazala za zelo prepričljivo – le 10 % jo je zaznalo kot najpomembnejšo lastnost, 5 % jo je postavilo na drugo in 8 % na tretje mesto. S tem **potrjujem hipotezo 2.**

Največ obiskovalcev je po 16.00 uri (53 %), 15 % jih obiskuje športni center dopoldan med 8.00 in 12.00 uro in prav toliko popoldan med 12.00 in 16.00 uro. Najmanj, to je 3 %, pa obiskuje športni center zjutraj med 6.00 in 8.00 uro. 13 % vprašanih obiskuje športni center le čez vikende (glej sliko 2, Priloga 3).

Kot je pokazalo že predhodno vprašanje, jih nekaj v najmanj obiskanem terminu (12.00-16.00) seveda že obiskuje š.c. (25 %), 43 % pa jih zaradi službenih obveznosti nikakor ne more. To pomeni, da je še **več kot 30 % takih, ki bi jih v to lahko prepričali.** Glede na odgovore bi jih bilo 18 pripravljenih obiskovati š.c. v tem primeru za nižjo ceno, 5 % pa ob zagotovljenem varstvu otrok. Nekateri so navajali nezmožnost obiska v tem času zaradi šole, vendar pa menim, da je priložnost tudi med študenti, ki imajo neredne dopoldanske obveznosti. S tem lahko **potrdim hipotezo 3,** da je s pravilnimi prijemi oziroma nagovorom različnih segmentov uporabnikov možno povečati število obiskovalcev v manj zasedenih terminih.

Večina (60 %) obiskuje športni center samostojno, 6 % z družino in 33 % s prijatelji. Športni center obiskujejo predvsem zaradi splošnega boljšega počutja (34 %) in ker želijo izoblikovati svoje telo (27 %). Le 7 % se želi na ta način znebiti odvečnih kilogramov (glej sliko 3, Priloga 3).

Najpomembnejši »prepričevalci« za obisk določenega š.c. so prijatelji, znanci (30 %) in družinski člani (12 %). Kot že rečeno, jih zelo veliko prepriča že sama lokacija, bližina centra (21 %), relativno majhen vpliv pa imajo mediji širšega dosega (TV/RA/tiskani oglasi 4 %, letaki v nabiralnikih 2 %, spletni oglasi 11 %) (glej sliko 4, Priloga 3).

Preveriti sem želel tudi, ali je postavljena cena Šus Eurofitnessa za ponudbo all-inclusive, ki obsega obiskovanje fitnesa, vodenih vadb, bazena, savn, uporabo večnamenske športne dvorane in igrišč za odbojko, primerna za obiskovalce športnih centrov (cena mesečne karte je 59 eur). Izkazalo se je, da je cena postavljena primerno za 44 %, le 8 % bi jih bilo pripravljeno plačati več, je pa kar 44 % tudi takih, ki niso pripravljeni plačati toliko.

Ključni razlogi za neobiskovanje športnih centrov so, da se **neobiskovalci raje rekreirajo v naravi, telovadijo doma, ne marajo fitnesa oz. rekreacije v zaprtih prostorih, predvsem zaradi gneče, so jim bolj všeč butične oblike pilatesa** ipd., kjer je manj ljudi in bolj domača atmosfera. Pomemben dejavnik je tudi pomanjkanja časa, odsotnost centra v bližini doma in pa tudi pomanjkanje samoiniciativnosti za rekreacijo.

Neobiskovalce bi prepričal center bližje doma, fiksni termin, ki bi jih »prisilil« v obisk, izvirna ponudba, manjša gneča, organizirano varstvo za otroke (morda istočasno tudi vadba zanje). Nekatere pa ne bi prepričalo nič, saj so goreči zagovorniki vadbe v naravi (glej sliko 5, Priloga 3).

Med splošnimi lastnostmi športnih centrov bi bila za neobiskovalce prav tako najpomembnejša lokacija (39 % je ta dejavnik postavilo na prvo mesto), sledi ugodna cena ter raznolika/kakovostna ponudba in higiena. Tudi pri neobiskovalcih je obiskovanje znancev najmanj pomembno, prav tako se jim ne zdijo pomembne dodatne storitve za enotno ceno.

Navedeno je sicer nekoliko v nasprotju z rezultati naslednjega vprašanja, saj bi se kar 70 % verjetno oz. zelo verjetno odločilo za ponudbo all-inclusive za 59 eur na mesec (glej sliko 6, Priloga 3). Odločitev za to ponudbo pa bi bila odvisna še od lokacije, osebja, časa, ustreznosti ponujene vadbe in gneče.

SKLEP

Namen diplomske naloge je bil analizirati trg športnih centrov v Ljubljani s pomočjo Porterjevega modela petih silnic ter raziskave med obiskovalci in neobiskovalci športnih centrov.

Cilj naloge pa je bil glede na izsledke analize in raziskave nato podati priporočila za nadgradnjo ponudbe in nagovor potencialnih novih segmentov uporabnikov, predvsem za zapolnitev prostih kapacitet v najmanj obiskanih terminih.

Analiza je pokazala, da gre za relativno zasičeno panogo, z visokimi vstopnimi ovirami, kjer številni konkurenti vedno bolj tekmujejo na ravni cene. Sicer je tudi nekaj svetlih točk - ponudniki uvajajo inovativne vadbe ali pa ponudbo all-inclusive. Slednje je gotovo konkurenčna prednost centra Šus Eurofitness. Vendar pa se kaže tudi, da dobra ponudba ni nujno ključ do zmage. Uporabnikom je namreč najpomembnejša lokacija. Glede na številne športne centre, močno informiranost uporabnikov in visoko stopnjo substitutov (vadba zunaj, doma), imajo tako uporabniki kar veliko pogajalsko moč, kar se kaže ponovno na nižanju cen – cena je namreč drugi najpomembnejši dejavnik izbire obiskovalcev športnih centrov.

Na podlagi raziskave lahko podam tudi ugotovitev, da se večina neobiskovalcev raje rekreira v naravi ali na ostalih zunanjih površinah. Športni center Šus Eurofitness bi lahko tako za pridobitev novih obiskovalcev v svojo ponudbo vključil vadbo na prostem (zunanji fitnes, različne vodene vadbe na prostem).

Ponudbo bi lahko naredil bolj zanimivo tudi za delovno aktivni segment, ki ga pesti pomanjkanje časa, in sicer bi bila zanje morda zanimiva specializirana vadba, osredotočena na izboljšanje počutja zaradi sedenja za računalnikom oziroma visoko intenzivna vadba, ki se izvaja krajši čas (30 minut).

Potencial je tudi v segmentu bogatejših obiskovalcev, ki bi jih bilo smiselno nagovoriti preko delodajalcev, in sicer bi lahko slednjim ponudili ugodno prenosno članarino za obiskovanje npr. v času malic in kosila. Poleg tega pa bi lahko vrzel v delovnem času med 9. in 16. uro skušali zapolnjevati tudi s študenti, materami na porodniškem dopustu, aktivnimi starejšimi občani in ostalimi, ki lahko in so pripravljeni športni center obiskovati v manj obiskanih terminih za ugodnejšo ceno. Je pa smiselno nagovor oziroma promocijo športnega centra osredotočati predvsem lokalno oz. na ljudi, ki živijo v neposredni bližini, saj jih bo glede na izsledke raziskave iz bolj oddaljenih lokacij zelo težko privabiti.

LITERATURA IN VIRI

1. *DailyHiit*. Najdeno 12. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.dailyhiit.com/videos>
2. *Fitness center Panter*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.panter-klub.si/>
3. *Fitness klub 4P*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://4p-fitness.com/>
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
5. *Michael E. Porter*. Najdeno 14. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>
6. Pitts, G. B., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing*. West Virginia University.
7. Porter, E. M. (1985). *On competition*. New York: Free Press
8. Porter, E.M. (1998). *On competition*. United States of America: Harvard Business Review.
9. Potočnik, V. (2002): *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
10. Sentočnik, T. (2011, december). *Gibalne navade Slovencev več kot vzorne v primerjavi z Američani*. Najdeno 7. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.viva.si/Mnenja/8287/Gibalne-navade-Slovencev-ve%C4%8D-kot-vzorne-v-primerjavi-z-Ameri%C4%8Dni>
11. *Skrb za zdravje: Športno-rekreativna dejavnost Slovencev*. Najdeno 7. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.zdravstvena.net/zdravo-zivljenje/skrb-za-zdravje>
12. *Sokol group*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.sokolgroup.com/sokolfit/>
13. *Sunny Studio*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu www.sunny.si
14. *Športni center ŠUS Eurofitness*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.sportnahisailirija.si/sus-eurofitness-fitness-ljubljana/>
15. *Trženjski monitor DMS: Spremljanje ravnanja potrošnikov v trenutnih gospodarskih razmerah* (2012, jesen). Najdeno 15. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.dms.-jesen.2012_porocilo.pdf
16. Vnučec, B. (2010). *Športna rekreacija danes in jutri*. Zbornik referatov in razprav (2), str. 7.