

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OCENA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI SPLETNE PLATFORME ZA
AKTIVNOST JADRANJA NA DESKI**

Ljubljana, maj 2019

SEBASTIJAN JANKOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Sebastijan Jankovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ocena podjetniške priložnosti spletne platforme za aktivnost jadranja na deski, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. Dr. Alenko Slavec Gomezel,

IZJAVLJAM:

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 16. 5. 2019

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO IN ŠPORT	3
1.1 Podjetništvo.....	3
1.2 Lastnosti podjetnikov in športnikov	4
1.2.1 Skupne lastnosti najbolj uspešnih podjetnikov	5
1.2.2 Vzoredne karakteristike med podjetniki in športniki	5
1.3 Jadranje na deski	6
2 SPLETNE PLATFORME	7
2.1 Lastnosti spletnih platform	7
2.1.1 Aplikacijski programski vmesnik.....	9
2.1.2 Spletni posredniki.....	10
2.2 Dizajn spletnih platform.....	11
2.2.1 Dizajn uporabnikove izkušnje	11
2.2.2 Orodja za merjenje uspešnosti zadovoljenja uporabnikovih izkušenj.....	12
2.3 Dejavniki uspeha spletnih platform	13
2.3.1 Temeljne tehnologije spletnih platform	14
2.3.2 Faktorji uspeha spletnih platform.....	14
2.4 Oglaševanje preko spletnih platform	15
2.4.1 Vodilna principa spletnega oglaševanja	16
2.4.2 Cenovni modeli spletnega oglaševanja	17
2.4.3 Oglaševanje preko socialnih omrežij	18
2.4.3.1 <i>Plačano iskanje (ang. Paid Search).....</i>	<i>18</i>
2.4.3.2 <i>Napredno pretvorbno sledenje (ang. Improved Conversion Tracking).....</i>	<i>19</i>
2.4.3.3 <i>Uporaba oglaševanja preko socialnih omrežij na mobilnikih.....</i>	<i>19</i>
2.5 Poslovni modeli na področju spletnih platform	19
2.5.1 Poslovni model ni strategija	21
2.5.2 Težave poslovnih modelov.....	22
2.5.2.1 <i>Napačne predpostavke lahko podrejo jedrno zasnovano poslovnega modela</i>	<i>22</i>
2.5.2.2 <i>Omejitve strateških odločitev.....</i>	<i>22</i>

2.5.2.3	<i>Nerazumevanje ustvarjanja in zajema vrednosti</i>	22
2.5.2.4	<i>Napačne predpostavke o mreži vrednosti</i>	23
2.5.3	Poslovni model CANVAS	23
2.6	Segmentiranje kupcev	25
2.6.1	Značilnosti segmentov kupcev	25
2.6.2	Proces ustvarjanja profila kupca	27
2.7	Tržni segmenti	28
3	METODOLOGIJA	29
4	OCENA IZVEDLJIVOSTI IN DONOSNOSTI SPLETNE PLATFORME JADRANJA NA DESKI	30
4.1	Povzetek	30
4.1.1	Opis rešitve	30
4.1.2	Ciljni trgi in tržni segmenti	31
4.1.3	Konkurenčna prednost in strategija	32
4.1.4	Ekonomika in dobičkonosnost	32
4.2	Opis problema	33
4.2.1	Problem	33
4.2.2	Problem jadrancev na deski	33
4.2.3	Zaznava in podrobnejša raziskava problema ter poglobljeno razumevanje	34
4.3	Opis rešitve	34
4.3.1	Rešitve podjetja	34
4.3.1.1	<i>Podajanje splošnega znanja o destinacijah</i>	35
4.3.1.2	<i>Šola jadriranja na deski</i>	35
4.3.1.3	<i>Poučno informativne multimedijske vsebine: videogradiva, slikovna in besedilna gradiva, podana v obliki bloga</i>	36
4.3.1.4	<i>Povezave do spletnih strani v povezavi z jadranjem na deski</i>	36
4.3.2	Prototipi in testiranje prototipov	36
4.4	Trg	39
4.4.1	Trg in velikost trga	39
4.4.2	Tržni segmenti in tipični kupci	40
4.4.3	Konkurenca	42
4.4.4	Sezonskost	43
4.4.5	Trendi, velikost trga v prihodnje in privlačnost panoge za vstop	44

4.5	Konkurenčna prednost in strategija.....	44
4.5.1	Konkurenčna prednost.....	44
4.5.2	Viri konkurenčne prednosti ter vizija in poslanstvo podjetja.....	45
4.5.3	Opredelitev merljivih ciljev za prvih pet let poslovanja in identifikacija priložnosti za rast podjetja v okviru prvih desetih let poslovanja	46
4.6	Prihodkovni model	47
4.6.1	Viri prihodkov	47
4.7	Načrt trženja	49
4.7.1	Ime podjetja in blagovne znamke.....	50
4.7.2	Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskem delu).....	51
4.7.3	Cenovna strategija	51
4.7.4	Tržne poti in prodajni medij	52
4.7.5	Trženjsko komuniciranje in oglaševalska strategija.....	53
4.8	Načrt storitvenega procesa	54
4.8.1	Ključni faktorji poslovnega procesa.....	54
4.8.2	Izvedbeni proces.....	55
4.8.3	Kosovnica.....	56
4.8.4	Potrebe po zaposlenih in delovni čas	57
4.8.5	Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja ter pravna vprašanja in potrebna dovoljenja	58
4.8.6	Ključne tehnologije in znanja.....	58
4.9	Splošni terminski plan	59
4.9.1	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu.....	59
4.9.2	Terminski načrt.....	60
4.10	Vodstvena skupina in kadri.....	61
4.10.1	Vodstvo podjetja, ključni kadri ter načrt zaposlovanja in nagrajevanja.....	61
4.10.2	Drugi lastniki in investitorji, deleži v podjetju in viri financiranja	62
4.10.3	Organizacijska struktura.....	62
4.11	Finančni načrt.....	62
4.11.1	Prihodki in predpostavke za izračun cene in količine	62
4.11.2	Variabilni stroški	65
4.11.3	Fiksni stroški	65
4.11.4	Točka preloma, prispevek za kritje fiksnih stroškov in dobiček podjetja.....	66

4.11.5	Opredelitev opreme in denarja, potrebnega za zagon poslovanja.....	67
4.11.6	Analiza donosnosti.....	67
SKLEP		68
LITERATURA IN VIRI		71
PRILOGE		1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Poslovni model Canvas	23
Tabela 2:	Cenik tečajev jadriranja na deski	48
Tabela 3:	Cene storitev centrov jadriranja na deski, lastne šole jadriranja na deski in kajtanja	52
Tabela 4:	Kosovnica storitev za prvo leto poslovanja.....	57
Tabela 5:	Ponudba storitev podjetja Windy World, s. p.; distribucija storitev centrov jadriranja na deski in lastne šole jadriranja na deski s provizijo.....	63
Tabela 6:	Prihodki po obdobjih od prvega do petega leta poslovanja	65
Tabela 7:	Seznam opreme z vrednostmi in amortizacijskimi stopnjami.....	67

KAZALO SLIK

Slika 1:	Svetovni trend elektronskega poslovanja v letih 1986–2014.....	3
Slika 2:	Platforma	8
Slika 3:	Štiri komponente poslovnega modela	20
Slika 4:	Shema glavnih menijev spletne platforme	37
Slika 5:	Shema kontaktnega obrazca	37
Slika 6:	Shema prototipa spletne platforme s predstavitevijo podmenijev	38
Slika 7:	Logotip blagovne znamke Windy World	50
Slika 8:	Lastna blagovna znamka šole jadriranja na deski Sebastijan's Windsurf School. 51	
Slika 9:	Logotip za komunikacijo s trgov.....	54
Slika 10:	Diagram poslovnih procesov.....	56
Slika 11:	Prikaz aktivnosti v prvem poslovnem letu	60
Slika 12:	Organizacijska struktura podjetja.....	62

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Novodobni poslovni modeli	1
Priloga 2:	Vitki okvir poslovanja	4

Priloga 3:	Anketa o jadraniu na deski, željah in interesih jadrancev na deski, ki jih zasledujejo na dopustovanju	5
Priloga 4:	Anketa o zaželjenosti in uporabnosti spletne platforme jadranja na deski	11
Priloga 5:	Opisi konkurentov Kite and Windsurfing Guide, Planet Windsurf Holidays, Get Windsurfing in Sportif Worldwide Travels in spisek konkurentov s področja ponudbe in distribucije storitev jadranja na deski....	15
Priloga 6:	Opredelitev trgov Francije, Nemčije, Španije, Velike Britanije, ZDA, Italije in Kanade s področja športnih in rekreacijskih storitev s pomočjo Research Monitorja: ISIC (2012–2013)	17
Priloga 7:	Predstavitev destinacije Fuerteventura, Kanarski otoki.....	21
Priloga 8:	Stroški oglaševanja Googla, Facebooka, Instagrama, Twitterja, LinkedIn-a in oglaševanja preko »mailing« list	28
Priloga 9:	E-mail svetovalca iz Spletnika d.o.o. o stroških poslovanja, obiska uporabnikov na spletni strani in stroških oglaševanja za doseg zastavljenih poslovnih ciljev.....	29
Priloga 10:	Izračuni prihodkov, povprečnih cen prodanih storitev in količine prodanih enot storitev	33
Priloga 11:	Povpraševanje po ponudbi oglaševanja na platformi Google in Facebook	39
Priloga 12:	Izračun točke preloma in prispevka za kritje fiksnih stroškov	45
Priloga 13:	Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in kazalniki donosnosti za podjetje Windy World s.p., z oznako dejavnosti N. 79.900	46

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

API – (ang. *Application Programming Interface*); aplikacijski programski vmesnik

B2B – (ang. *Business to Business*); poslovanje med podjetji

B2C – (ang. *Business to Customers*); poslovanje med podjetji in končnimi kupci

C2B – (ang. *Customer to Business*); poslovanje v razmerju kupec – podjetje

CPA – (ang. *Cost Per Action*); strošek na aktivnost

CPC – (ang. *Cost Per Click*); strošek na klik

CPM – (ang. *Cost Per Mille, Cost Per Thousand Views, Costs Per Impression*); strošek na tisoč ogledov

d. o. o. – družba z omejeno odgovornostjo

HTML – (ang. *Hypertext Markup Language*); računalniški jezik za objavljanje na svetovnem spletu

IRR – (ang. *Internal Rate of Return*); interna stopnja donosa

ISIC – (ang. *Industry Codes List*); seznam industrijskih kod

KPI – (ang. *Key Performance Indicators*); ključni indikatorji učinkovitosti

MIRR – (ang. *Modified Internal Rate of Return*); modificirana stopnja donosa

NSV – neto sedanja vrednost

ROA – (ang. *Return on Assets*); donosnost na sredstva
ROE – (ang. *Return on Equity*); donosnost na lastniški kapital
RPM – (ang. *Return Per Mille*); vrednost (za podjetje) na tisoč klikov
s. p. – samostojni podjetnik
SAM – (ang. *servicable available market*); razpoložljiv trg
SOM – (ang. *servicable obtainable market*); dosegljiv trg
SSL – (ang. *Secure sockets layer*); kriptografski protokol za varno komunikacijo
SUP – (ang. *Stand-up paddling*); veslanje na deski stoje
SVG – (ang. *Scalable Vector Graphics*); slike, izdelane s tehnologijo vektorske grafike
TAM – (ang. *total available market*); celoten trg
UI – uporabnikova izkušnja; (ang. *user/customer experience*)
UX design – (ang. *User Experience design*); dizajn uporabnikove izkušnje
VB – Velika Britanija
VDWS – (ang. *Asociation of German Watersports Schools*); skupnost nemških šol vodnih športov
ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Leta 2005 je Steve Jobs nagovoril študente stanfordske univerze: »Vaš čas je omejen, zato ga ne zapravljajte, tako da živite življenje nekoga drugega. Naj vas ne zavede dogma, da morate živeti tako, kot razmišljajo drugi. Ne pustite, da šum, ki ga povzroča mnenje drugih, preglasi vaš notranji glas. Še pomembnejše pa je, da pogumno sledite smeri, v katero vas vlečeta srce in intuicija. Ta dva namreč že vesta, kaj bi zares radi postali. Vse je šele na drugem mestu« (Beahm, 2012, str. 23).

Zanimive so tudi besede Anite Roddick (Cardon, Wincent, Singh & Drnovšek, 2009, str. 511), ki je mnenja, da je za uspeh treba verjeti v neko idejo s takšno strastjo, da ta postane resničnost. S tem vodilom v življenju pa se je porodila tudi ideja o tematiki tega magistrskega dela. V tem magistrskem delu raziskujem poslovne priložnosti, ki nam jih dandanes omogočata uporaba spletnih platform in globalna povezanost.

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju dejavnikov uspeha poslovnih priložnosti na področju spletnih platform ter oceniti zaželenost, izvedljivost in donosnost vzpostavitve spletne platforme na področju jadriranja na deski.

Med cilje magistrskega dela spada proučiti relevantno in aktualno strokovno ter znanstveno literaturo s področij športa, podjetništva, elektronskega poslovanja, trženja in spletnega dizajna ter narediti sintezo ključnih ugotovitev omenjenih področij. Sledi proučitev dejavnikov uspeha na področju spletnih platform in preverba zaželenosti spletne platforme in produktov, povezanih z jadranjem na deski pri potencialnih kupcih storitev. Za konec pa bomo preverili donosnost poslovne priložnosti in tehnično izvedljivost vzpostavitve spletne platforme na področju jadriranja na deski.

Raziskovalna vprašanja, ki jih postavljamo, so: enostaven, pregleden in moderen dizajn platforme spodbuja večjo uporabo te; na trgu obstaja potreba po spletni platformi na področju jadriranja na deski; vzpostavitev spletne platforme na področju jadriranja na deski je tehnično izvedljiva; dvostranska platforma na področju jadriranja na deski je donosna poslovna priložnost.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri vsebinske sklope. Teoretičen sklop delimo na poglavja podjetništvo in šport ter spletne platforme. Nato je predstavljena metodologija, kateri sledi tretji, empirični sklop, ki zajema oceno izvedljivosti in donosnosti spletne platforme jadriranja na deski.

Poglavje podjetništvo in šport je sestavljeno iz podpoglavij Podjetništvo, Lastnosti podjetnikov in športnikov ter Jadriranje na deski (ang. *windsurfing*). V podpoglavju podjetništvo je predstavljena ideologija klasičnega podjetništva z nadgradnjo inovacije prihodnjega dne, nakar sledi predstavitev valovanja trendov elektronskega poslovanja. Podpoglavje lastnosti podjetnikov in športnikov predstavlja sposobnosti uspešnih podjetnikov in primerja karakterne lastnosti uspešnih podjetnikov in športnikov.

Podpoglavje Jadranje na deski (ang. *windsurfing*) na kratko opiše začetke jadriranja na deski, opremo, ki jo za to potrebujemo, in discipline, ki jih lahko izvajamo.

Drugo teoretično poglavje, Spletne platforme, je obširnejše in zajema celoten sklop podpoglavij, ki skupaj tvorijo pregledno sliko ključnih področij poslovanja na spletnih platformah. V podpoglavju Lastnosti spletnih platform opisujem ključne lastnosti, tehnično ozadje in akterje na spletnih platformah. Pri podpoglavju Dizajn spletnih platform pojasnim, kaj je uporabnikova izkušnja in kaj so razlogi, ki bodo kupce pritegnili k uporabi platforme. Poleg tega obrazložim, kaj so indikatorji učinkovitosti in programska oprema, ki nam je na voljo za merjenje teh. Temu sledi tematika o dejavnikih uspeha spletnih platform, kjer so navedene ključne podporne tehnologije spletnih platform in predstavljeni faktorji uspeha, ki jih lahko opredelimo kot povezanost, privlak in pretok kupcev, ki je vzročno-posledična lastnost uporabe spletnih platform. Pomemben del spletnega poslovanja na spletnih platformah je pa tudi spletno oglaševanje. V tem poglavju definiram aktualni smernici oglaševanja na spletnih brskalnikih in socialnih omrežjih. Opredelim različne načine in orodja, katerih se pri spletnem oglaševanju poslužujemo. Za tem sledi tematika o poslovnih modelih, opis osnovnih značilnosti in dodane vrednosti, ki jo doprinašajo k poslovanju. Nato opišem morebitne težave, s katerimi se lahko pri oblikovanju poslovnih modelov soočimo. Poglavje zaključim s predstavitvijo poslovnega modela Canvas in opredelivijo 10 poslovnih modelov tekočega desetletja.

Namen poslovanja je v končni fazi tudi zaslužek, ki nam ga doprinesejo stranke oz. kupci, zainteresirani za našo ponudbo. S tem razlogom je pomemben korak dobra opredelitev ciljnih segmentov kupcev, ki jih lahko razdelimo v različne tržne segmente. To poglavje zajema načine, kako razvrščati kupce in zakaj je to smiselno početi. Razvrščene kupce smo umestili v štiri poglobitvene tržne segmente, s katerimi si pomagamo pri fokusu našega poslovanja. Teoretični sklop se zaključuje z opredelitvijo tržnih segmentov, ki nam pomaga razumeti, komu je naša poslovna ideja namenjena.

Sledi tretje poglavje o metodologiji, kjer predstavimo metode in orodja, ki smo se jih posluževali pri izdelavi magistrskega dela.

V četrtem poglavju, empiričnem – vsebinskem sklopu pa izvedemo s pomočjo poslovnega načrta oceno izvedljivosti in donosnosti spletne platforme na področju jadriranja na deski. Ocena izvedljivosti in donosnosti projekta obsega definicijo problema in rešitve, opis podjetja in panoge dejavnosti, analizo ključnih trgov, utemeljitev zasledenih priložnosti, zastavljen načrt trženja, načrt storitvenega procesa, ki opredeljuje, kako bo posel potekal, načrt bodočega razvoja poslovne priložnosti, nekaj besed o vodstvu in ključnih kadrih, terminski plan doseganja zastavljenih ciljev ter finančno ovrednotenje poslovne ideje s kalkulacijo finančnih projekcij.

Priučena znanja, pridobljeni rezultati in ugotovitve o smiselnosti poslovne ideje pa so strnjeno predstavljeni v zaključnem sklepu magistrskega dela.

1 PODJETNIŠTVO IN ŠPORT

1.1 Podjetništvo

Vsi ljudje sanjajo: ampak ne na enak način. Tisti, ki sanje ponoči s prahom obdajo in potlačijo v spomin, se zjutraj zbudijo in ugotovijo, da je vsa ničevost bila. Tisti, ki sanjajo podnevi, pa so nevarni, saj svoje sanje doživljajo z odprtimi očmi in jih lahko uresničijo (Lawrence, v Maurya, 2014, str. 3).

Živimo v času, ko so priložnosti za inovacije neomejene. S spletom, računalništvom v oblaku in odprtokodno programsko opremo so stroški za ustvarjanje novih produktov cenejši kot kdaj koli prej (Maurya, 2014). Že v davni preteklosti je bil Joseph Alois Schumpeter mnenja, da je inovacija edina temeljna funkcija v zgodovini (Šledzik, 2013). Prav tako navaja, da podjetništvo zamenjuje Paretov optimum z inovacijo prihodnjega dne. Načelo Paretovega optimuma je, da je z dano alokacijo resursov nemogoče povečati koristi posameznika, ne da bi ob tem povzročili škodo vsaj enemu drugemu posamezniku. Inovacija prihodnjega dne pa presega dane okvirje poslovanja ter lahko zadovoljuje potrebe ljudi na popolnoma drugačne načine. Na primer, klasičen avtomobil v primerjavi z avtomobilom na električni pogon. Za klasičen avtomobil potrebujemo nafto, s črpanjem katere močno posegamo v naravo, onesnažujemo okolje, prav tako pa pogosto oškodujemo in prikrajšamo ljudi in ostala živa bitja okoli sveta, medtem ko se z ekološko funkcionalnostjo električnega avtomobila izognemo odvisnosti od naftne industrije in zamenjamo okvire poslovanja znotraj enake, avtomobilske industrije.

Čeprav je Schumpeter zgoraj opisano teorijo opredelil že v prvi polovici prejšnjega stoletja, pa postaja njegovo razmišljanje v današnjih časih vse bolj aktualno. Slika 1 prikazuje »valovanje« trendov elektronskega poslovanja po sedemletnih obdobjih med leti 1986 in 2014.

Slika 1: Svetovni trend elektronskega poslovanja v letih 1986–2014



Vir: Lastno delo; Rochet (2013).

Slika 1 deli elektronsko poslovanje (v nadaljevanju el. p.) 28 let na štiri obdobja. Prvo, obdobje predstavlja vpeljavo za ta čas drage računalniške opreme v poslovanje samo večjih podjetij. V tem času je bil cilj el. p. podatkovna podpora za poslovanje. V drugem obdobju se v el. p. začenja pojavljati uporaba spletnih brskalnikov, poleg tega pa se počasi začenjajo posluževati uporabe elektronskega poslovanja tudi ostala podjetja, vendar pa je programska oprema še vedno precej draga. V tretjem obdobju, v letih 2000–2007, pa se začne el. p. uporabljati v širokem obsegu storitev, kot so: vir novih načinov poslovanja in poslovnih modelov, vse več koriščenja zunanjih virov (ang. *outsourcing*) iz tujine, povezovanje različnih elektronskih naprav v sinhronizirano celoto kot osnova novim poslovnim procesom, raziskavam in razvoju. Največja priložnost, ki jo nosi elektronsko poslovanje do sedaj, se je pojavila na prehodu iz tretjega v četrto obdobje. V četrtem obdobju, obdobju digitalnih storitev, se celotno svetovno poslovanje seli na spletno, digitalizirano, medmrežno poslovanje v oblaku. Svet postaja digitalno povezan, usmerja se vse bolj na prepoznavanje in individualno zadovoljevanje kupčevih potreb. Prav tako pridobiva na veljavi tudi virtualni svet in poslovanje od doma. To obdobje prinaša vse večjo poslovno svobodo, je obdobje novih idej, inovacij ter popolnoma drugačnih, novodobnih poslovnih modelov.

1.2 Lastnosti podjetnikov in športnikov

Ideje nas prešinejo, ko jih najmanj pričakujemo (med prho, med vožnjo itd.) Večina ljudi se zanje ne zmeni, podjetniki pa se nanje odzovejo. Za popolno vizijo sta nujno potrebni strast in odločnost. Če ti dve ubereta vsaka svojo pot in uideta izpod nadzora, lahko nadaljujemo samo še v dobri veri.

Večina podjetnikov ima na začetku močno vizijo in načrt A, s katerim bi jo radi uresničili. Vendar na žalost večina načrtov A ne deluje. Močna vizija pa da ideji pravi pomen. Pri vitkem štartniku (ang. *lean startup*) pa je treba vizijo podpreti tudi z dejstvi in ne samo z zaupanjem. Pri vitkem štartniku stremimo k optimizirani porabi sredstva, ki ga imamo najmanj – časa. Če smo natančnejši, je naš cilj, da v kratkem času o kupcih spoznamo čim več. Prav tako termin vitki štartnik povezuje razvoj kupcev, metode gibkega razvoja programske opreme ter vitke prakse. Vitko načeloma pomeni, da odstraniš nepotrebno oz. učinkovito uporabiš vire. Uspešni štartniki so tisti, ki jim uspe izpeljati dovolj iteracij, preden jim zmanjka sredstev (Ries, v Maurya, 2014). Pomembno se je zavedati, da je naša začetna vizija v veliki meri nastala na podlagi nepreverjenih domnev. Običajno se za zapis vizije uporabljajo poslovni načrti. Pisanje poslovnega načrta je za podjetnike dobra vaja, a je ob tem zaželeno pridobiti tudi mnenja ostalih ljudi, ker se bo večina začetnih načrtov izkazala za napačne. Zato potrebujemo nekaj, kar ni statično in togo kot poslovni načrt (Maurya, 2014).

Zapravljanje je vsaka dejavnost človeka, ki črpa vire, ne ustvarja pa vrednosti (Womak & Jones v Maurya, 2014, str. 4).

1.2.1 Skupne lastnosti najbolj uspešnih podjetnikov

Angeles (2013) je mnenja, da se ob pregledu uspešnih podjetnikov pojavljajo štiri podobnosti, ki vplivajo na poslovni uspeh. Z raziskavami v svetovni organizaciji za podjetnike in manjša podjetja, Business News Daily, so prišli do sledečih zaključkov:

- **profesionalne izkušnje:** bogate podjetniške izkušnje pomagajo podjetnikom sprejemati prave odločitve. Raziskave kažejo, da imajo dobro izkustveno podkovani podjetniki 2,5-krat večjo možnost ustvariti dobiček, 3,6-krat večjo rast strank oz. kupcev in 52 % manjšo možnost prezgodnje faze zatona;
- **poslovni načrt:** izdelava poslovnega načrta naj bi doprinesla skoraj dvakrat večje možnosti uspeha, večje možnosti rasti ter smotrno upravljanje s kapitalom in posojili;
- **pozitivna osebnost:** pri uspešnih podjetnikih prevladuje pozitivno razmišljanje ter lastnosti, kot je odprtost do idej in komunikacije. Agresija in narcizem v današnjem svetu horizontalnih organizacijskih struktur prinašata kolektivno emocionalno nestabilnost ter človeške razdore. Če je v preteklosti faktor avtoritete in strahu pomenil večjo produktivnost, dandanes kaže precej velike negativne učinke;
- **mentorstvo:** za vsakega podjetnika je na začetku poslovne poti dobrodošlo, da ima mentorja, ki mu kaže pravo pot. Raziskave kažejo, da imajo podjetniki, ki sodelujejo z mentorji, trikrat večje možnosti začeti s poslom in sedemkrat večje možnosti pridobiti tvegani kapital. Čeprav veliko mladih podjetij propade že v prvem letu poslovanja, pa naj bi kar 84 % zagonskih podjetij z mentorskim vodstvom še vedno bilo v poslu po enem do dveh letih poslovanja.

1.2.2 Vzporedne karakteristike med podjetniki in športniki

Waters (2012) je mnenja, da tekmovalnost, ki je del vsakega športa, pusti močan pečat na človekovi osebnosti ter spodbuja tekmovalno in konkurenčno razmišljanje tudi v poslu. V tekmovalnem športu se človeški um naravno na razmišljanje, da pomeni doseganje najboljših rezultatov vse, kar pa po navadi tudi pri poslu postavlja naše standarde precej visoko. Prav tako je Martin (2014) predstavil koncept, da je posel velikokrat primerjan z igro, kjer je zmagovalec podjetnik, ki najde uspeh. V tem primeru je igrišče pisarna, igralci so pa preostala podjetja, ki tekmujejo za pozornost strank in dobiček v industriji.

Prav tako pa lahko izluščimo tudi sedem ključnih karakteristik, s katerimi naredimo vzporednice med uspešnimi podjetniki in športniki:

- **strast:** tako uspešnega podjetnika, kot športnika vodi strast, ki pri osebi spodbuja motivacijo za delo in napredek tudi v težkih trenutkih;
- **vztrajnost:** ko vse poteka lepo, je enostavno delati. Uspešen podjetnik pa nadaljuje delo tudi, ko nam življenje s sabo prinese ovire;
- **vizija:** dober podjetnik in športnik ima po navadi vizijo o poti, ki vodi k uspehu;

- **samozavest:** zaupanje vase in v pot, po kateri stopamo;
- **fleksibilnost:** zmožnost prilagoditve dodatnim pravilom, oviram ter biti sposoben narediti spremembe, ko so potrebne;
- **kršenje pravil:** volja in želja po razvoju, napredku, tudi z aspekta zanikanja konvencionalne, omejene modrosti ter pravil, ki omejujejo rast in razvoj. Z rušenjem tovrstnega razmišljanja je tako podjetnik kot športnik zmožen razviti revolucionarne pristope, procese, tehnologije itd.;
- **toleranca strahu:** situacije lahko prinesejo zastrašujoče trenutke, ko je prihodnost in razvoj dogodkov neznan. V tem primeru uspešen podjetnik negotovost jemlje kot gorivo, ki ga spodbuja k iskanju rešitev. Prav tako v športu, kjer se leta in leta pripravljajo in razvijajo svoje sposobnosti za nastop na velikih dogodkih. Nato pa se najprej morajo soočiti s strahovi in jih preiti, da lahko v polnih zmožnostih prikažejo svoje zmožnosti.

1.3 Jadranje na deski

Jadranje na deski (ang. *windsurfing*) je površinski vodni šport, ki kombinira elemente jadriranja in srfanja. Začetki jadriranja na deski segajo v leto 1948, ko je Newman Darby, 20-letni Američan ustvaril plovno platformo, ki je izgledala bolj kot katamaran. Temu je sledilo dizajniranje windsurf deske, na katero je pritrdil jadro.

S Hoyle Schweitzerjem so v letu 1970 odkupili patent za 36.000 \$ in patentirali jadriranje na deski kot Windsurfing International in s tem imenom zaslužili milijone. Hoyle je začel proizvajati deske iz polietilena s sodobnejšim dizajnom in so v 70. letih postale velik hit v Evropi. V povprečju sta dve od treh družin imele desko za jadriranje na deski. Priljubljenost jadriranja na deski je stabilno rasla, šport je postal velik trend in bil v letu 1984 sprejet kot šport olimpijskih iger. Jadranje na deski je doseglo vrhunec priljubljenosti v 80. in 90. letih, nakar je zaradi oddaljenosti ljudi od primerno vetrovnih vodnih površin zanimanje začelo upadati. Šport se je začel vse bolj tehnološko razvijati, vendar pa je zaradi zmanjšanega interesa v začetku dvajsetega stoletja dosegel že zrelo fazo razvoja (Windsurfer, 2007).

Za jadriranje na deski potrebujemo desko, jadro, jambor, lok, trapezne zanke in trapez. Trapezne zanke se pritrdujejo na lok in se nahajajo v središču vseh sil v jadru. S trapezom se nanje pripnemo iz s težo telesa držimo silo jadra, ki nas vleče v smer gibanja. Razpon velikosti desk je v povprečju med dva do tri metre, jadra se pa po velikosti gibljejo od enega kvadratnega metra (otroško jadro), pa tudi do 12 kvadratnih metrov. Uporaba različno velikih jader je odvisna od jakosti vetra in različnih načinov izvajanja jadriranja na deski.

Jadranje na deski lahko izvajamo v štirih disciplinah:

- **prosti slog** (ang. *freestyle*): se je začel razvijati okoli leta 2000 z napredkom v razvoju opreme, ki je postajala vse lažja in okretnejša. Disciplina temelji na izvajanju raznovrstnih manevrov, kombinacijah različno izvedenih rotacij z jadrom in desko. Prosti slog se od svojega začetka nenehno razvija, zadnjih osem let pa gre smer razvoja prostega sloga v vse bolj ekstremne načine izvajanja večkratnih zračnih manevrov;
- **jadranje na valovih** (ang. *wave windsurfing*): je bila že v 90. letih zelo priljubljena disciplina in je ocenjena kot najbolj gledana izmed vseh štirih disciplin. Dogaja se na valovih, po navadi v krajih, kjer piha tudi močan veter ter se valovi lomijo na obalo (ang. *shore-break*). V disciplini se izvajajo različni skoki in zračni manevri;
- **RS:X**: je disciplina, določena s strani internacionalne jadralske federacije (ang. *International Sailing Federation*) ter zastopa šport na olimpijskih igrah od leta 2008 naprej. Disciplina RS:X je podobna tako imenovanemu slalom jadraniu na deski, hitrostnemu jadraniu, pri katerem vsi jadralski uporabljajo enako opremo. Disciplina zaseda jadrane na deski na olimpijskih igrah, saj je oprema prilagojena tudi razmeram z lahkim vetrom in za tekmovanje potrebujemo minimalno vetra (RS:X Class Association, brez datuma);
- **hitrostno jadrane na deski** (ang. *slalom windsurfing*). Hitrostno jadrane je tekmovanje v regati, kjer večje število jadralscev tekmuje skupaj od enake začetne pa do končne točke po z bojami na morju označenem področju. V drugi disciplini hitrostnega jadrana pa se meri najvišja povprečna hitrost na razdalji 500 metrov. Izvaja se v posebej prirejenih vodnih kanalih, z močnim vetrom in popolnoma mirno vodo. V letu 2015 je Antoine Albeau v umetnem vodnem kanalu v Namibiji postavil nov mejnik hitrosti v jadraniu na deski s 53,25 vozli, kar znaša 99 kilometrov na uro (Sampiero, 2015).

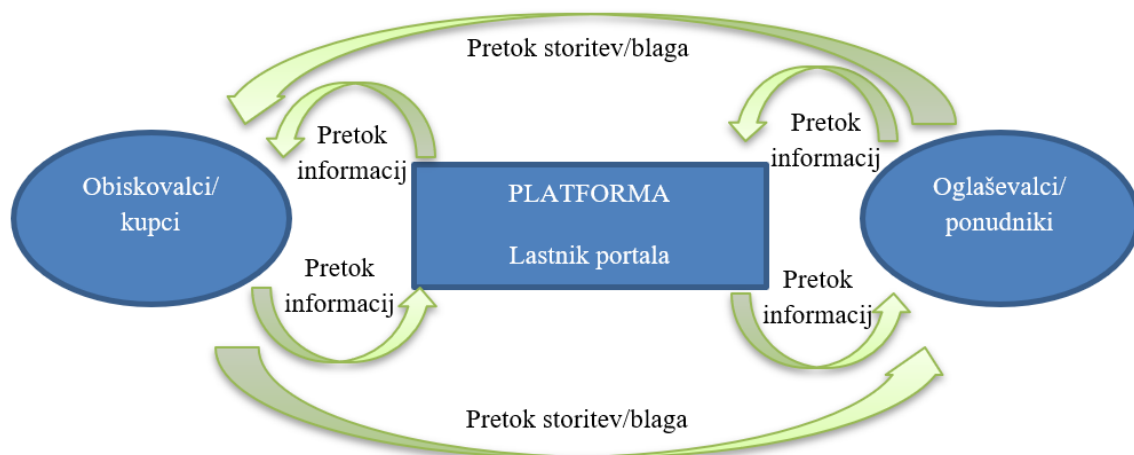
2 SPLETNE PLATFORME

2.1 Lastnosti spletnih platform

V preteklosti je večina podjetij poslovala na konvencionalen način blagovne izmenjave preko klasične produkcijske verige, kjer med seboj sodeluje več ločenih členov skupaj, povezanih v zaključeno poslovno enoto. Na primer, proizvajalec naredi izdelek, katerega posreduje preko distributerja v trgovinsko prodajo. Pri poslovanju preko platforme pa imata prodajalec in kupec neposreden kontakt ter lahko neposredno izvedeta (posredno, čez platformo kot distribucijski kanal) transakcijo informacij ter prodajo in nakup. Dandanes se vse bolj posluje preko interneta, veliko podjetij pa uporablja spletne platforme kot podlago za opravljanje svoje dejavnosti. Da pojasnimo, internet je že sam po sebi platforma, na katero lahko postavimo drugo programsko platformo, kateri je internet podlaga, in tako pride do tvorbe – spletne platforme.

Značilnost spletne platforme je, da predstavlja prostor, kjer dve ali več strank izmenjujejo informacije in sklepajo posle. Kot primer lahko razdelimo spletni portal na tri osnovne akterje: lastnike portala, obiskovalce in oglaševalce. Na sliki 2 imamo predstavljeno osnovno obliko platforme, kjer obiskovalci in kupci zaradi svojih interesov obiskujejo platformo, oglaševalci ter ponudniki pa ponujajo proizvode in storitve v skladu s tematiko. Spletna platforma je sistem, ki je lahko programiran in optimiziran od zunanjih razvijalcev – uporabnikov ter na ta način prilagojen neskončnim različnim možnostim uporabe (Musser, 2007).

Slika 2: Platforma



Vir: Lastno delo.

Vloga platforme je, da ohrani kakovost posredništva in storitev za prisotne stranke, kar pa zahteva popolno orientiranost na stranke in dober menedžment. Smisel je, da platforma skuša privabiti in ohraniti obe strani strank, tako prodajalce kot kupce, saj ima le od sodelovanja obeh prisotnih tudi platforma koristi od ustvarjene poslovne vrednosti (Chakravarty, Kumar & Grewal, 2014, str. 2).

V naslednjem koraku bomo definicijo platforme nadgradili in jo opredelili na tri osnovna področja zastopanja interesov. Zaradi prisotnosti več različnih akterjev (posrednikov, prodajalcev in kupcev), ki lahko zastopajo različne pozicije v poslu, imamo velikokrat situacijo, ko uporabniki hkrati uporabljajo obe funkciji, prodajo in nakup. Takšen način poslovanja je vse bolj pogost pri sodelovanju med podjetji (ang. *Business to Business*, v nadaljevanju B2B-poslovanje). Primer podjetja je Ali Baba, ki povezuje kitajske dobavitelje s tujimi kupci. Naslednji pogost tip poslovanja je osredotočenost podjetij na ponudbo vrednosti končnim kupcem (ang. *Business to Customers*, v nadaljevanju B2C-poslovanje). Primer podjetja je Apple, Apple Store. Tretja poglobljena različica poslovanja se intenzivno razvija z uporabo interneta, to je poslovanje kupcev v razmerju do podjetij (ang. *Customer to Business*, v nadaljevanju C2B-poslovanje). Ta model omogoča podjetjem vstaviti kupce v poslovanje na tak način, da sodelujejo pri tvorjenju idej in

konceptov o proizvodih, storitvah ter poslovnih rešitvah, ki jih podjetje ponuja. V zameno pridobijo koristi od podjetij, te pa so: fleksibilnost pri izbiri ponudbe, ugodnosti (brezplačni ali znižani proizvodi in storitve) in dražbe, kjer kupci sami postavijo ceno za določene produkte. Recimo, da pišete blog o kulinariki ter vam podjetje v zameno za vključitev njihovega proizvoda v recept ponudi popust ali pa vam določen proizvod podari. Primeri podjetij so: Google, Google Adwords (pisci blogov so lahko plačani za objavo oglasov v svojih blogih); Amazon, Amazon Affiliates (ponuja lastnikom spletnih strani vključitev vidnih oglaševanih povezav (ang. *commercial ad links*) za amazonove proizvode v zameno za provizijo) (Arline, 2015).

V praksi so večinoma jasne ločnice med usmerjenostjo zastopanja interesov podjetij zabrisane, zato se v poslovanju poslužujejo različnih kombinacij zgoraj omenjenih tipov poslovanja.

Anastasia (2015) navaja primer eBay kot ene izmed najbolj uspešnih naložb v spletne platforme. eBay je dober primer spletne platforme, katere uspešnost temelji na nenehni koherentnosti kupcev in prodajalcev. V primeru, da eBay ne zajema dovolj velike baze kupcev, prodajalci ne bodo zainteresirani za prodajo svojih produktov na platformi. Enako velja v obratnem vrstnem redu. Če kupci nimajo zadostne izbire med različnimi ponudniki, obstaja velika verjetnost, da bodo zamenjali iskalni medij.

2.1.1 Aplikacijski programski vmesnik

Pri tematiki o spletnih platformah se pogosto srečamo s frazo aplikacijski programski vmesnik (ang. *Application Programming Interface*, v nadaljevanju API), ki jo bomo za lažje razumevanje teme pojasnili. API predstavlja zaporedje protokolov, rutin in orodij za izgradnjo programskih aplikacij. Chen (2018) razdeli API zaradi lažjega razumevanja na tri dele:

- **aplikacije:** aplikacije, ki jih kot končni uporabniki lahko uporabljamo (na telefonu, internetu itd.);
- **programiranje:** na kakšen način programerji ustvarijo aplikacije, programsko opremo in kako se bo ta povezovala s preostalim sistemom (platformo) ter kakšne so možnosti nadgradnje;
- **vmesnik:** je stična točka med dvema aplikacijama ali programoma, ki omogoča medsebojno komunikacijo.

API je precizna specifikacija, napisana s strani ponudnikov storitve, ki jo morajo programerji upoštevati, da bo program deloval v skladu s platformo. Z drugimi besedami, zunanji programerji npr. napišejo vremensko aplikacijo, ki deluje kot dopolnilo glavnemu produktu, ki je v tem primeru spletni brskalnik Mozilla Firefox. API celotno stvar povezuje, poleg tega pa omogoča povezavo z vremensko bazo podatkov oz. spletno stranjo – virom, iz katerega nenehno osvežuje ter prenaša aktualne podatke.

V današnjem času digitalnih storitev in elektronskih omrežij se vse več podjetij odpira za sodelovanje z zunanjimi programerji širši množici ljudi, ki z izgradnjo aplikacij bogatijo celotno platformo podjetja. Kot primer lahko vzamemo spletne platforme Skyscanner, Facebook, Apple, Mozilla Firefox in Android. V zadnjih letih je pridobila na priljubljenosti potovalna spletna platforma Skyscanner, na kateri se dandanes mesečno zvrsti že okoli 50 milijonov obiskovalcev. Platforma ima po svetu več kot 1200 obstoječih partnerskih podjetij, ki preko API-jev sodelujejo v ponudbi platforme tako, da Skyscanner omogoči lokalnim ponudnikom sodelovanje na svetovnem trgu, ob tem pa se avtomatsko infiltrira v lokalno poslovanje določenega okolja. Tako je v interesu hotelskih ponudnikov, ponudnikov izposoje avtomobilov in ostalih oglaševalcev, da se prikaže njihova ponudba na Skyscannerjevi platformi. Posebnost te platforme je, da je razvijalcem novih API-jev omogočen brezplačen dostop do baz podatkov. Posledično se poveča zanimanje razvijalcev, ki iščejo tržne niše, in jim omogoča razvoj novih zagonskih (ang. *start-up*) podjetij. Kot primer lahko navedem zagonsko podjetje iz Londona Lucky trip, ki ob zaslombi Skyscannerjevih podatkovnih baz lahko oblikuje ponudbo celotnega potovanja za vsoto denarja, ki jo lastno določimo. Tako bo aplikacija poiskala najugodnejše možnosti, da bo potovanje z določenim proračunom omogočeno (Brennan, 2015).

2.1.2 Spletni posredniki

Predhodno smo omenili, da podjetja in kupci uporabljajo spletne platforme v vseh poslovnih kombinacijah (B2B, B2C in C2B). V tem poglavju se bomo osredotočili in bolj natančno opredelili funkcijo posrednika, v našem primeru spletne platforme. Angleški izraz »*infomediary*« izhaja iz besed »info« in posrednik (ang. *Intermediary*) (Infomediary model, brez datuma). V preteklosti so raziskovalci menili, da bo uporaba interneta vodila k ukinitvi posredništva, saj bodo ljudem neposredno dostopni iskani proizvodi in storitve. Zgodilo se je pa ravno nasprotno, saj se je s spletnim poslovanjem izoblikovala povsem nova veja spletnega posredništva, tako imenovana »*Infomediaries*« (Son, Kim & Riggins, 2006, str. 474).

Rouse (2014) pojasni, da je spletni posrednik podjetje ali oseba, mediator, ki predstavlja povezavo med poslovnima skupinama, ki želita izpeljati določen posel (nakup, prodajo, transakcijo itd.). Najenostavnejši spletno-posredniški poslovni model je registracijski model – registracijska forma za uporabnike. Podjetje pogosto s ponudbo določene vsebine na spletni strani, kot je brezplačni dostop do interneta, nudenje medijskih vsebin, brezplačnih proizvodov itd., zahteva kot pogoj za dostop do vsebin vpis osnovnih podatkov uporabnika. Registracijske zahteve so po navadi napisane s strani strokovnjakov, zaposlenih v podjetju.

Strokovnjaki skonstruirajo model na tak način, da pridobijo čim več za podjetje ključnih podatkov o kupcih: demografske podatke (starost, spol, višina prihodka), nakupovalne navade, pogosto izbrane proizvode in storitve ter nakupovalne preference. Te podatke

lahko nato v objektivni obliki prodajo ostalim podjetjem, ki jih uporabijo za načrtovanje trženja, raziskav in razvoja, storitev in proizvodov in ostalih poslovnih vzgibov.

Kot primer na trgu denarja je banka posrednik finančnih transakcij (prilivov, odlivov, določa višino obresti itd.) med vsemi akterji na finančnih trgih, kar pomeni, da deluje na vseh treh področjih poslovanja (B2B, B2C, C2B).

Lastnosti spletnih posrednikov:

- obsežna količina informacij, uporabna za posel in prodajo podjetjem;
- povezava med vsemi akterji na platformi (kupci, prodajalci, oglaševalci);
- pomoč strankam pri izbiri aktualnih ponudnikov;
- pomoč strankam pri sprejemanju odločitev;
- povečanje transparentnosti trga;
- zniževanje stroškov iskanja informacij, proizvodov;
- povečevanje tekmovalnosti na spletnih trgih.

2.2 Dizajn spletnih platform

Ena izmed pomembnih lastnosti spletnih platform je tudi dizajn. Za dobro razumevanje, kaj dober dizajn spletne platforme pomeni, bomo najprej opredelili ključne pojme.

Sandu (2015) je na podlagi ugotovitev in raziskav opisal, da je ključ uspešne in učinkovite spletne platforme pozitivna uporabnikova izkušnja (ang. *user/customer experience*, v nadaljevanju UI). V svojem bistvu je UI nepogrešljiv del kakovostnih spletnih platform. Zajema relevantnost, smiselnost, konsistentnost in posodobljenost informacij. Prav tako je treba opredeliti, kako želimo, da se obiskovalci v interakciji s platformo počutijo. Želimo, da čutijo simpatijo, radost, naklonjenost ali presenečenje, strah in krivdo? Kaj je zelen čustven odziv, ki ga želimo pri uporabniku spodbuditi?

2.2.1 Dizajn uporabnikove izkušnje

Dizajn uporabnikove izkušnje (ang. *UX design*) zajema pristope in metode, ki zagotavljajo, da bo spletna platforma v celoti oblikovana in prilagojena ciljnemu trgu. V primeru, da spletna platforma ni privlačna ciljnim strankam, je to tako, kot da ni nikoli obstajala.

Razlogi, ki bodo uporabnike prepričali v uporabo spletne platforme, so:

- estetsko oblikovane vsebine in medsebojno povezane komponente;
- enostavna in smiselna struktura;
- enostavnost uporabe;
- hitrost in enostavnost brskanja ter nakupa;
- brez napak;

– interaktivnost.

Zgoraj navedeni razlogi so mišljeni v generalnem smislu, vendar pa ni nujno, da bodo vsi pristopi delovali za vse tipe izbranih strank. To pomeni, da je generalno vedno boljše izbrati specifične pristope za različne tipe strank, kot pa poskusiti vsiliti neprimeren pristop širši množici. Če je naš cilj zagotoviti ultimativno uporabniško izkušnjo, je treba ugotoviti, kako izpolniti precizne želje uporabnikov z vključitvijo minimalnega truda in navora pri interakciji teh.

Sandu (2015) prav tako trdi, da je praktično nemogoče narediti kalkulacijo vrednosti spletne platforme na podlagi pojavnih figur, obiskov spletne strani in pretvorbenih statistik (ang. *conversion statistics*). Več o tem v poglavju o oglaševanju. S tovrstnimi metodami lahko generiramo približno oceno zaželenosti platforme, v katero lahko vključimo tudi pomoč uporabnikov preko anket in podajanja mnenj, vendar pa zaenkrat še ne obstaja orodje, ki bi lahko neposredno pretvorilo interaktivnost uporabnikov v »skupno« vrednost platforme.

Mozyrko (2014) meni, da z naraščanjem dostopa in uporabe spletnih strani, storitev in aplikacij postajajo te zelo kompleksne narave. V primerjavi z elementarnimi spletnimi vsebinami, ki so bile na voljo v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, sta dandanes s tehnologijami računalniških jezikov HTML, JavaScript in Scalable Vector Graphics omogočeni neprimerljivo učinkovitejša grafična predstavnost spletnih vsebin in podatkovna manipulacija (zbiranje, razvrščanje in uporaba podatkov po tematskih sklopih), kar omogoča razvoj vplivnih interaktivnih spletnih strani (Anthes, v Smith, 2016). Posledično je za doseg uspeha pri spletnem poslovanju vsako podjetje primorano sinhronizirati poslovne cilje s potrebami uporabnikov. Pri tem si lahko pomagamo z velikim številom različnih orodij za merjenje uspešnosti zadovoljevanja uporabnikovih izkušenj¹.

2.2.2 Orodja za merjenje uspešnosti zadovoljenja uporabnikovih izkušenj

Orodja bomo razdelili v tri poglobitve sklope obravnavanja.

Raziskovanje: mnenja uporabnikov o uporabi produkta ali storitve lahko spremljamo preko ključnih indikatorjev učinkovitosti (ang. *Key Performance Indicators*, v nadaljevanju KPI). KPI so indikatorji, ki podjetnikom pomagajo identificirati napredek pri izpolnjevanju zadanih ciljev v prodaji, trženju in odnosu s strankami (ang. *customer service*) (Hayes, 2018).

¹ Podrobnejši opis orodij za merjenje uporabnikovih izkušenj (angl. *UX Tools*) lahko najdete na spletni strani <http://usabilitygeek.com/user-experience-ux-tools/>.

V začetni fazi je treba opredeliti cilje, ki jih zasledujemo (npr. pospešitev prodaje za 10 % v naslednjem četrtletju, povečati pretvorbena stopnjo iz uporabnika v kupca za 2 % v naslednjem letu itd.). Izpolnjevanje zadanih ciljev ovrednotimo s koriščenjem različnih KPI-jev, katere lahko razdelimo po sklopih:

- prodajni KPI: dnevna, tedenska, mesečna, četrtletna, letna prodaja; povprečna marža; pretvorbena stopnja; stroški prodanih produktov; konkurenčnost cen;
- tržni KPI: št. obiskov novih obiskovalcev glede na stopnjo ponavljajočih; št. novih registriranih kupcev; promet plačila na klik (ang. *Pay per Click*) oglaševanja; promet, obisk na blogu; št. klikov na predvajane oglase blagovnih znamk;
- odnos s strankami KPI: št. prejetih elektronskih sporočil strank; št. prejetih telefonskih klicev; št. komunikacij preko spletnih klepetalnic; povprečni čas reševanja težav; stopnja zaupnosti posredovanih informacij.

Nekatera izmed uporabnih spletnih orodij za analizo obnašanja uporabnikov, aktivnosti teh in povratnih informacij so: Usability Tools, Woopra, MouseStats, Usabilla, Verify, Naview, Polldaddy, TryMyUI, Loop11, Attensee, Silverback, UserTesting, WhatUsersDo in Appsee.

Dizajniranje (prototipiranje): naredite prototip ideje preden se podate v kodiranje. Prototipiranje projekta (ang. *wireframing*) je pomembna tehnika, ki zniža stroške in tveganje pri razvijanju kompleksnih interaktivnih sistemov. Vsebuje ključne vsebine projekta, za katere lahko dobimo povratne informacije, ocene in mnenja širšega občinstva. Primerna spletna orodja za prototipiranje so: UXPin, Balsamiq, Mockingbird, Justinmind, Pidoco, MockFlow, Proto.io, Gliffy, Wireframe.cc, Lore Ipsum Generator.

Sodelovanje: je korak, pri katerem smo pozorni na poenostavljenje procesa dizajniranja, sodelovanja in komunikacije med člani tima in vodstvom, da lahko uravnoteženo in skladno zasledujemo različne poslovne cilje. Primerna spletna orodja za organiziranje sodelovanja so: Concept Inbox, Prevue, Red Pen, Murally, Storyboard That, Memosort.

V množico zgoraj omenjenih orodij in pristopov lahko umestimo tudi CINT (ang. *Center for Integrated Nanotechnologies*), tehnološko podjetje, ki deluje na področju raziskav in razvoja programske opreme, ki je namenjena ustvarjanju, obdelavi in deljenju podatkov širom sveta (več na spletnem naslovu <http://www.cint.com/>). Dandanes se razvija vse več analitičnih orodij, ki imajo različne prednosti in slabosti. Po mnenju strokovnjakov je vedno najbolje izbrati več različnih orodij, ki skupaj prinesejo relevantne rezultate za razvoj poslovne ideje (Mozyrko, 2014).

2.3 Dejavniki uspeha spletnih platform

Dejavniki uspeha so sestavljeni iz različnih vidikov, se medsebojno dopolnjujejo, začnejo pa se oblikovati že s samo tehnično zasnovo in strukturo spletne oz. digitalne platforme.

Pomemben dejavnik uspeha je tudi izbira donosnih poslovnih segmentov in jasen načrt, kako bomo poslovno vrednost ustvarili, posredovali in zajeli. Digitalna platforma je prostor, ki nas »dvigne« in drugim omogoča stati z nami (Bronchek & Choudary, 2013).

Bronchek in Choudary (2013) trdita, da nam nadgraditev poslovanja preko spletne platforme omogoča enostavnejšo priključitev ostalih podjetij k našem poslovanju, kar lahko doprinese k multipliciranemu soustvarjanju poslovne vrednosti z dodatnimi proizvodi in storitvami. Primer sta podjetji Nokia in Blackberry, ki sta dandanes samo senci predhodne slave, saj sta jih Apple in Android povsem zasenčila. Zmagoslavje pa ne sloni na lastnostih in funkcijah naprav, temveč na poslovnem orodju – trgovini z aplikacijami, preko katere je omogočeno zunanjim razvijalcem ustvarjati dodano vrednost zase in za podjetje. Podobno velja za velike spletne trgovce, kot so eBay, Etsy in Amazon. Ti kažejo smernice, katerim tradicionalni trgovci vse bolj sledijo. Podjetje s področja športa, Nike, prav tako menja fokus iz produktov na platformo. Nagy (2014) predstavlja Nike + Fuel Lab partnerski program, ki podjetju Nike omogoča povezovanje s podjetji ostalih industrij s skupnimi cilji ustvarjanja novih tehnologij in proizvodov za atlete.

2.3.1 Temeljne tehnologije spletnih platform

Vzpon spletnih platform temelji na treh ključnih tehnologijah:

- **poslovanju v oblaku:** nudi globalno infrastrukturo za produkcijo, shranjevanje in deljenje vsebin širom sveta;
- **socialnih omrežjih:** globalno povezujejo ljudi in ohranjajo spletno identiteto teh;
- **mobilnem poslovanju:** mobilne naprave omogočajo nenehen dostop do spletne infrastrukture.

Rezultat se kaže v globalnem dostopu in uporabi omrežij, kjer podjetniki, delavci in potrošniki delijo lastne vsebine, soustvarjajo dodano vrednost in imajo možnost nakupa proizvodov in storitev.

2.3.2 Faktorji uspeha spletnih platform

Bronchek in Choudary (2013) sta opredelila 3 ključne faktorje uspeha spletnih platform:

- **povezanost:** kako enostavno se lahko drugi priključijo in uporabljajo platformo;
- **gravitacija:** kako dobro platforma privlači uporabnike, tako ponudnike kot potrošnike;
- **pretok:** kako dobro platforma spodbuja izmenjavo in soustvarjanje vrednosti.

Uspešne platforme dosežejo zgornje cilje s kombiniranjem in uporabo sledečih blokov izgrajevanja:

- nabor orodij (ang. *The Toolbox*), s katerimi ustvarjamo povezave za enostavnejšo priključitev in uporabo platforme. Ta infrastruktura omogoča interaktivnost med uporabniki. Apple zagotavlja programskim razvijalcem operacijski sistem s kodnimi zapisi, s katerimi lahko razvijajo programsko opremo, ki deluje v skladu z Apple napravami. Youtube zagotavlja gostiteljsko infrastrukturo (ang. *hosting infrastructure*) za ustvarjalce medijskih vsebin. Wikipedia pa ponuja piscem orodja, da lahko sodelujejo pri pisanju spletnih člankov;
- magnet (ang. *The Magnet*) ustvarja privlačnost, ki jo z drugimi besedami lahko poimenujemo tudi socialni magnet. Za transakcijske platforme je pomembno, da privlačijo tako ponudnike kot potrošnike. Apple mora privlačiti tako razvijalce kot uporabnike; eBay tako kupce kot prodajalce. Platforma mora nenehno razvijati pobude, slovesnosti in cenovne modele, ki animirajo stranke. Magnetni vzvod so v veliki meri tudi socialna omrežja, ki omogočajo mreženje in hitro rast;
- povezovalc (ang. *The Matchmaker*) spodbuja pretok vrednosti z ustvarjanjem povezav med ponudniki in potrošniki. Podatki so ključ do uspešnih povezav in jih ločijo od ostalih platform. Povezovalna orodja zajemajo pomembne informacije o uporabnikih in jih selektivno uporabljajo tako, da povezujejo ponudnike in povpraševalce s skupnimi interesi. Google povezuje povpraševanje in ponudbo spletnih vsebin, medtem ko eBay povezuje kupce z relevantnimi proizvodi.

Različna podjetja temeljijo na različnih blokih izgrajevanja. Amazon Web Services se koncentrirata na izgrajevanje nabora orodij, medtem ko se eBay in AirBnB usmerjata bolj na magnetni in povezovalni učinek. Po besedah Nenonena in Storbacka (2010, str. 45) moderne marketinške teorije vse bolj dajejo poudarek na soustvarjanje vrednosti. Fokus ustvarjanja vrednosti se seli iz percepcije ustvarjanja vrednosti znotraj okvirov in omejitev podjetja na iskanje načinov, kako je lahko vrednost ustvarjena v sodelovanju različnih akterjev iz različnih spektrov poslovnega okolja globalnih dimenzij. Ta teza pa potrjuje zaključne ugotovitve Broncheka in Choudarya (2013) o svetli prihodnosti spletnih platform; navajata temeljno miselnost platforme – kako omogočiti drugim, da ustvarijo vrednost?

2.4 Oglaševanje preko spletnih platform

Lahko bi rekli, da na spletnem oglaševanju temeljijo začetki in uspehi spletnega poslovanja. Še posebej, če se dogaja na internacionalni ravni. V primerjavi s fizičnim oglaševanjem v revijah, časopisih itd. ima spletno oglaševanje dostop do nepopisno večjega števila kupcev. Hobbs (2015) je napovedal, da se bo prihodkovna rast globalnega internetnega oglaševanja povečala iz 135,42 milijard \$ v letu 2014 na 239,87 milijard \$ do leta 2019. V prihodnjih dveh letih pa naj bi preseгла celo svetovne prihodke oglaševanja na televiziji. Ključnega pomena je, da naša spletna poslovna ideja postane prepoznavna ciljnemu krogu kupcev. Dandanes obstaja veliko vrst spletnega oglaševanja, v magistrskem delu pa se bomo osredotočili na najbolj aktualna principa v smislu tematike, ki jo

obravnavamo. To sta oglaševanje preko spletnih brskalnikov in socialnih omrežij. Spletno oglaševanje zagotavlja podjetjem nizko-cenovno možnost serviranja kupcu prilagojenih oglasov na spletu in mobilnih napravah. Spletno oglaševanje se v veliki meri zanaša na obnašanje potrošnikov na spletu, katerim so na podlagi njihovih iskanj in akcij prikazani osebno prilagojeni oglasi.

Kdo so kupci v primeru naše spletne platforme? V prvi vrsti so to jadralci na deski, ki želijo pridobiti informacije o destinacijah, možnostih osebnega učenja in lokalni ponudbi jadralnih storitev za naslednji vetrovni dopust. V drugi vrsti pa širša množica, ki bi ob učinkovitosti in prepoznavnosti platforme naključno naletela na koristne informacije o tem športu ter bi jo morda ponujene vsebine pritegnile.

Na kakšen način se lahko približamo kupcem in povečamo prepoznavnost platforme? Dva vodilna principa spletnega oglaševanja sta iskanje oglasov (ang. *search ads*) in predvajanje oglasov (ang. *display ads*), ki predstavljata spletnim brskalnikom, kot so Google, Yahoo in Bing, glaven vir prihodkov, navaja Prussak (2013, str. 48). Ključna vodilna principa v spletnem oglaševanju sta predstavljena v podpoglavju 2.4.1.

2.4.1 Vodilna principa spletnega oglaševanja

Iskanje oglasov preko iskalnega omrežja deluje ravno nasprotno od tega, kar si predstavljamo kot klasične marketinške kampanje. Z drugimi besedami, potrošniki, ki iščejo produkte, prihajajo do nas preko iskalnih zadetkov, ki jih prikažejo izbrane ključne besede. Iskanje deluje tako, da glede na zakupljene ključne besede s strani oglaševalca brskalnik avtomatsko umešča iskano spletno stran na višjo ali nižjo raven prikazanih rezultatov. Pri tem je pomembna izbira tako imenovanih pozitivnih in negativnih ključnih besed, saj je za naš stroškovni program pomembno, da se spletna stran prikazuje relevantnim iskalcem. Pozitivne ključne besede so tiste, ki bodo povezale iskalčeve namene z našo ponudbo, negativne pa tiste, ki bodo preprečile, da se določena podobna, vendar nerelevantna vsebina naveže in prikaže z iskanimi rezultati. To nam prihrani dodatne stroške, ki jih povzroči prikaz naših vsebin neaktualnim iskalcem. Pri iskanju oglasov je za omeniti tudi sponzorirane povezave, katere pa se za določen, zakupljen čas ob iskanju relevantne vsebine prikazujejo najbolj na vrhu, ali pa po navadi v posebej odrejenem prostoru ob strani.

Predvajanje oglasov je ravno nasprotno od iskanja, saj kupci ne iščejo aktivno naših produktov. Oglasi se jim pojavijo, ko gledajo videovsebine, pregledujejo elektronsko pošto ali spletne novice. Za primer lahko vzamemo predvajalno omrežje Googla (ang. *Google Display Network*), ki je skupina z več kot milijon partnerskimi spletnimi stranmi, na katerih se prikazujejo Googlovi oglasi. Primerjali bi ga lahko z oglasnimi paneli ob avtocesti, za katerih vsebino večina ljudi ni zainteresirana, vendar pa še vedno stremi k temu, da se bo nekdo spomnil naše ponudbe takrat, ko bo potreboval tovrsten produkt ali storitev. Prednost tega spletnega oglaševanja je, da imamo možnost spodbuditi interes za

določene produkte ali vsebine pri naključnih strankah oz. kupcih. Kupcem se lahko približamo na način, da se naš oglas pojavi na spletnih straneh s podobno tematiko, ali pa na vsebinsko nepovezanih spletnih straneh, kjer se prikaže zaradi preteklega obiska na naši spletni strani. Lahko se poslužujemo tudi ciljanja na podlagi obnašanja vsebin, ki jih kupci favorizirano pregledujejo Sagin (2019).

2.4.2 Cenovni modeli spletnega oglaševanja

Pri spletnem oglaševanju prevladujejo trije ključni cenovni modeli (Prussak, 2013, str. 49):

- **strošek na tisoč ogledov** (ang. *Cost Per Mille, Cost Per Thousand Views, Costs Per Impression*; v nadaljevanju CPM): najprej je smiselno opredeliti različne akterje, ki sodelujejo pri oglaševanju. Imamo prisotnega lastnika spletne strani, ki lahko sam pridobi stranke, ki želijo oglaševati na spletni strani. Bolj pogosto pa sistem deluje tako, da oglaševalna agencija samodejno generira vsebinsko smiselne oglase na lastnikovi spletni strani oz. spletni platformi in tako posledično delita prihodek, ki ga oglas doprinese preko kupcev, ki dostopajo do vsebin. CPM je mehanizem, ki generira prihodek vsakič, ko obiskovalec spletne strani vidi predvajani oglas. Recimo, da je CPM 5 €, to pomeni vrednost na tisoč ogledov. Če želimo izračunati vrednost ogleda, to naredimo tako, da $CPM = 5 \text{ €} / 1000 \text{ ogledov}$, kar prinaša vrednost 0,005 € na ogled. Vrednost na ogled nato pomnožimo s celotno količino ogledov in dobimo celotni strošek oglasa za podjetje, ki je za oglaševanje izbralo metodo CPM;
- **strošek na klik** (ang. *Cost Per Click*, v nadaljevanju CPC): CPC generira prihodek vsakič, ko kupec klikne na oglas;
- **strošek na aktivnost** (ang. *Cost Per Action*, v nadaljevanju CPA): pri metodi CPA, pa ni dovolj niti ogled niti klik, saj mora kupec pokazati pobudo za prikazano vsebino, da doprinese vrednost oglaševalcu. Med pobude spada nakup storitev, proizvoda, izpolnitev vprašalnika, klik gumba »všeč mi je« na Facebooku itd.

Prussak (2013, str. 49) trdi, da je bilo leta 2012 v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) 66 % spletnega oglaševanja izvedenega z uporabo modelov CPC in CPA. Kot primer, večina Googlovih AdWords prihodkov je generiranih z uporabo plačila na klik (ang. *Pay Per Click*) modela (to je model CPC, vendar gledano s perspektive ponudnika oglaševanja imenovan plačilo na klik), ki pa so ga ponotranjili tudi Facebook, Bing Ads in Microsoft.

Hu, Shin & Tang (2013, str. 24) ugotavljajo, da vprašanje, kateri izmed CPC in CPA cenovnih modelov prinaša večjo blaginjo in korist, ostaja odprto, saj variabilnost spremenljivk, kot so cena klika, zakup oglaševalskega prostora in potencial rasti prihodka oglasa, močno vpliva na končni rezultat učinkovitosti modelov.

2.4.3 Oglaševanje preko socialnih omrežij

Kot drugo zelo pomembno vlogo pri spletnem oglaševanju igrajo socialna omrežja. Ko je Facebook maja leta 2005 omogočil prvo možnost oglaševanja na svoji platformi, nihče ni bil zmožen predvideti, da bo oglaševanje na socialnih omrežjih leta 2015 preseglo 8,4 milijarde \$ (Ganguly, 2015).

2.4.3.1 Plačano iskanje (ang. Paid Search)

Z upadom panelnega oglaševanja (ang. *banner ads*) so podjetja začela iskati učinkovitejše alternative spletnega oglaševanja. Socialna omrežja omogočajo najti nove potencialne stranke tako, da koristijo uporabnikove deljene informacije v namen identificiranja njegovih interesov. Socialna omrežja so dobra izbira za oglaševalce zaradi naprednih možnosti ciljanja, zanesljivega pretvorbenega sledenja ter možnosti uporabe socialnih omrežij na mobilnikih (Ganguly, 2015).

Napredne možnosti ciljanja (ang. *Advanced Targeting Options*) pomeni, da imajo socialna omrežja zaradi velike količine pridobljenih informacij o uporabnikih pri oglaševanju veliko prednost pred ostalimi spletnimi platformami. Ciljno publiko se lahko dosega na popolnoma novi, osebni ravni in se ji prikazuje interesom primerne vsebine.

Pogoste možnosti ciljanega oglaševanja so:

- ciljanje na podlagi interesov (ang. *Interest targeting*): dostopanje do različnih krogov ljudi na podlagi objavljenih interesov, aktivnosti, veščin in strani, ki jih pogosto obiskujejo. Interesi so lahko opredeljeni širokega spektra, od npr. športne industrije v generalnem pomenu pa do specifičnega produkta (storitev ponujajo Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest);
- ciljanje na podlagi obnašanja in povezav (ang. *Behavioral/Connection targeting*): na ta način lahko dosežemo publiko glede na njihove nakupne navade in namere. S ciljanjem na podlagi povezav lahko dosežemo množico, ki je na specifičen način povezana, dostopa do naše spletne strani, aplikacije, skupine ali dogodka. Oba zgoraj opisana načina ciljanja vključujeta v filtriranje preteklo obnašanje uporabnikov (storitev ponujajo Facebook, Twitter in LinkedIn);
- prilagojeno ciljanje (ang. *Custom targeting*): do publike lahko dostopamo tako, da naložimo seznam elektronskih naslovov, naslovov, telefonskih števil ali uporabniških imen na socialno omrežje, ki posreduje (ob predpostavki, da lahko poveže posredovane kontakte z resničnimi profili socialnih omrežij) zelene oglase ciljani množici. Facebook je to možnost poimenoval občinstvo po meri (ang. *custom audiences*), medtem ko se na Twitterju imenuje krojeno občinstvo (ang. *tailored audiences*);
- ciljanje na podlagi podobnosti (ang. *Look Alike targeting*): pomaga podjetjem razširiti ciljno publiko tako, da išče podobne uporabnike obstoječi skupnosti. Za podjetja, ki

želijo pridobiti nove stranke, je to odlična metoda širjenja mreže kupcev (storitev ponujata Facebook in LindeIn).

2.4.3.2 *Napredno pretvorbno sledenje (ang. Improved Conversion Tracking)*

Večina socialnih omrežij dandanes omogoča funkcijo sledenja, ki poroča, kako učinkovit je oglas pri »pretvorbi« svojega namena v končni učinek: nakupa produkta, registracije v določene vsebine, udeležitev dogodka itd. Pretvorbno sledenje zahteva sledilno oz. izvorno kodo (ang. *snippet code*), ki je vrsta vmesnika (ang. *plug-in*), ki se ga lahko doda izvorni programski kodi za doseg različnih namenov. Pri oglaševanju se jo lahko doda določeni vsebini na spletni strani, kje se beleži izvršena aktivnost strank (npr. izpolnjen registracijski obrazec, kjer je koda »pritrjena« na zadnji izvršilni ukaz »pošlji«). Tovrstna možnost nam omogoča boljšo optimizacijo in ekonomičnost našega poslovanja, saj če ima oglas veliko klikov, ki jih plačujemo, tem pa ne sledijo nikakršne pretvorbe v končni učinek, to pomeni stran vržen denar.

2.4.3.3 *Uporaba oglaševanja preko socialnih omrežij na mobilnikih*

Po podatkih Comscora (2014) se v ZDA odvija že več kot 60 % celotnega obiska medijskih vsebin preko pametnih telefonov in tabličnih računalnikov. Prav tako so na podjetju PwC (brez datuma) preko raziskav prišli do zaključka, da bo v letu 2020 podatkovna raba podatkov na mobilnikih presegla rabo podatkov na fizičnih omrežjih. Priljubljenost uporabe aplikacij, kot so Facebook, Twitter in LinkedIn, dosega večkratne dnevne obiske uporabnikov, kar predstavlja učinkovit dostopni kanal oglaševalcem do kupcev. Za podporo omenjenemu dejstvu pa so nam na voljo podatki s spletnega ponudnika informacij o tehnoloških novostih CIO (ang. *Chief Information Officer*), s pomočjo katerega Kapko (2014) navaja, da je 68 % celotnega prihodka Facebooka ter 84 % prihodkov Twitterja v letu 2014 generiranih preko mobilnega oglaševanja. Ganguly (2015) poroča o napovedi, da bo do leta 2018 dve tretjini celotnega prihodka, namenjenega oglaševanju, porabljenih v namene mobilnih oglasov. Prav tako tudi navaja, da naj bi do leta 2018 globalno gledano več kot polovica uporabnikov mobilnih telefonov uporabljala pametne telefone. Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključimo, da je dostop do kupcev preko socialnih medijev in platform zagotovo potencialen vir oglaševanja.

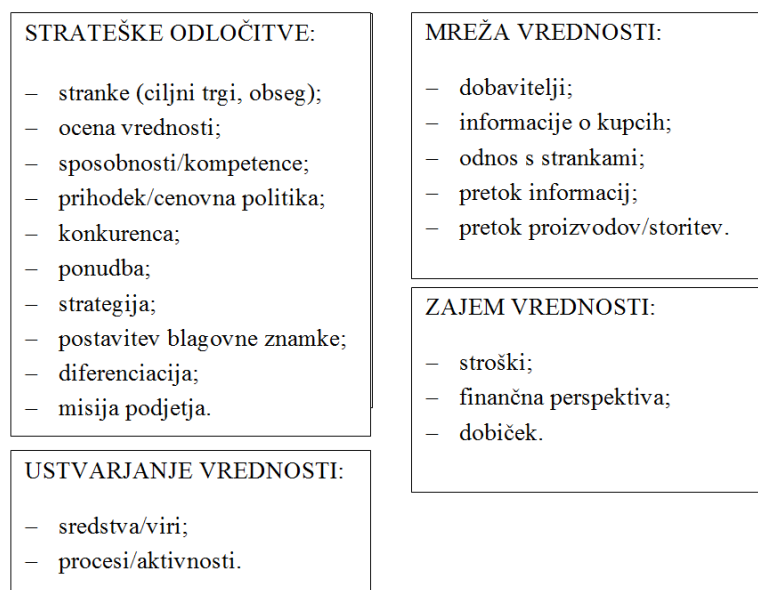
2.5 **Poslovni modeli na področju spletnih platform**

Definicija poslovnega modela je, da opisuje logično ozadje, kako organizacija ustvari, zajame in posreduje vrednost (Schafer, Smith & Linder, 2005, str. 201). Z drugimi besedami, poslovni model je konceptualna slika operativnega dela podjetja. Je orodje, ki nam pomaga v preprosti in enostavni shemi bolje razumeti, kako poslovanje poteka in kaj je namen podjetja (Bednar & Slavik, 2015, str. 64). Bolj specifično, poslovanje je

fundamentalno usmerjeno na ustvarjanje in zajem vrednosti preko povratne zanke, kjer ustvarjena vrednost vrača sadove ustvarjenega posla, poslovni model pa je enostaven prikaz resničnosti, kako se to dogaja (Schafer in drugi, 2005, str. 202).

Schafer in drugi (2005, str. 202) so v kombinaciji z zgoraj omenjenim konceptom in s komponentami poslovnega modela definirali osrednjo logiko razmišljanja v podjetju. Sprašujejo se, kako sprejemati strateške odločitve za ustvarjanje in zajem vrednosti znotraj mreže vrednosti. Komponente poslovnega modela so predstavljene na sliki 3.

Slika 3: Štiri komponente poslovnega modela



Prerejeno po Schafer in drugi (2005), str. 202.

Osrednji namen poslovanja podjetja lahko vključimo v poslovni model tako, da opredelimo ključne vzročno-posledične povezave znotraj interne konsistentnosti strateških odločitev. Poslovni model odseva strateške odločitve, ki se kažejo v ustvarjanju in zajemu vrednosti. Tukaj je ključno omeniti, da morajo profitne organizacije, dolgoročno gledano, biti sposobne zagotavljati likvidnost in biti plačilno sposobne. Uspešna podjetja ustvarjajo dodano vrednost tako, da razvijajo drugačne jedrne kompetence, sposobnosti in konkurenčne prednosti, ki jih razlikujejo od konkurence, v očeh kupca pa se kažejo kot nekaj posebnega, z drugimi besedami dodana vrednost. Pomembna je tudi povezava med ustvarjanjem in zajemom vrednosti. V primeru, da ustvarimo proizvod oz. storitev z veliko dodano vrednostjo napram konkurenčnim proizvodom, ne znamo pa ustvariti povratne zanke vrednosti, ki prinaša dobiček, po vsej verjetnosti sledi propad podjetja. Eden izmed razlogov je nezadostna ustvarjena vrednost za likvidno poslovanje, drugi pa, da bo konkurenca prej ali slej posvojila idejo potencialno donosnega modela (ki vključuje enake ali podobne proizvode oz. storitve) in ustvarila uspešno povratno zanko. Zajem in ustvarjanje vrednosti sta globoko vgrajeni v mrežo vrednosti, ki vključuje dobavitelje, partnerje, distribucijske kanale in koalicije, ki sestavljajo resurse podjetja. Podjetje lahko

ustvari unikatne poslovne odnose in dodano vrednost s katero koli od zgoraj omenjenih partij, tudi končnimi kupci, vendar pa je treba za uspešnost poslovnega modela dobro opredeliti vire, iz katerih bo podjetje črpalo vrednost.

Poslovni modeli pomagajo podjetjem razumeti šibke točke poslovanja ter omogočajo vpogled z druge perspektive, ki lahko privede do novih idej in povezav.

2.5.1 Poslovni model ni strategija

Uspešnost organizacije je v veliki meri povezana z dobro zasnovanim poslovnim modelom in strategijo te. Ta dva pojma se medsebojno razlikujeta in obenem povezujeta, zato ju je smotno opisati podrobneje. Po besedah Mintzberga (v Schafer in drugi, 2005, str. 203) je strategija opredeljena kot:

- vzorec ali model;
- plan;
- stališče oz. pozicija, ki jo zastopamo ali
- kot perspektiva.

Gledano s sedanjega trenutka v preteklost lahko opredelimo strategijo kot vzorec ali model odločitev, ki smo jih sprejemali v nekem časovnem obdobju. Gledano v prihodnost pa se stališče do strategije med različnimi strokovnjaki razlikuje. Nekateri gledajo na strategijo kot na načrtane naloge, ki jih je treba opraviti.

Michael Porter, svetovno znan strateg, vidi strategijo poslovanja preko Porterjevih 5 silnic, in sicer kot naše pozicioniranje na trgu glede na: konkurenco (rivalstvo), grožnjo vstopa novih konkurentov, razpoložljive dobavitelje, kupce, njihove kupne zmožnosti in lastnosti ter substitute našemu proizvodu. Svetovno znan guru menedžmenta, Peter Drucker, pa vidi strategijo s perspektivnega vidika, in sicer kot odločitve, ki tvorijo koncept našega poslovanja.

Ne glede na različne definicije strategij pa imajo vse strategije skupno lastnost – tvorjenje odločitev. Poslovni model odseva sprejemanje teh tvorjenih strateških odločitev v definiranih operacijskih sklopih. Za lažjo predstavo lahko uporabimo ilustracijo izgradnje novega stanovanjskega objekta. V posvetu z arhitektom sooblikujemo bivalne prostore, opredelimo, kje bodo locirani, in jim dodamo funkcijo. Se pravi, da dizajniramo strukturo, ki pa jo v naslednjem koraku dopolnimo z našo vizijo – strategijo, kako bodo prostori izgledali ter kaj vse bodo vsebovali, da bo naše bivanje čim bolj ugodno. Tako pri izgradnji stanovanjskega objekta kot tudi pri poslu je pomembno, da pri izgradnji poslovnega modela izberemo logične, razumsko povezane, vzročno-posledične povezave, ki bodo povezale različne sklope poslovanja v povezano in učinkovito celoto.

Dober poslovni model ima veliko moč ter lahko služi kot osnovno orodje pri strateškem odločanju v podjetjih. Pri tem pa se lahko pojavijo tudi težave, ki jih lahko povzamemo v štirih sklopih.

2.5.2 Težave poslovnih modelov

2.5.2.1 *Napačne predpostavke lahko podrejo jedrno zasnovo poslovnega modela*

Napačne oz. nepreverjene predpostavke za prihodnost lahko ogrozijo obstoj podjetja. Kot primer iz prakse je lahko izgradnja centra za jadrnanje na deski na potencialno donosni lokaciji z dobrimi logističnimi povezavami in zagotovljenim obiskom zadostnega števila gostov. Ne glede na to, da so vzročno-posledične povezave poslovnega modela dobro opredeljene, pozabili pa smo preveriti eno izmed osrednjih, ključnih informacij, lahko celoten projekt pade v vodo. Na primer, da zakon prepoveduje poučevanje jadrnanja na deski brez posebne nacionalne licence ter zahteva določeno število zaposlenih lokalnih prebivalcev (na splošno pa so v centrih inštruktorji iz različnih držav, z mednarodnimi licencami). Če se o tem nismo informirali in ustrezno pripravili, lahko ogrozimo celoten projekt.

2.5.2.2 *Omejitve strateških odločitev*

Ena izmed omejitev je lahko napačna predpostavka in izbira kanala, ki ustvarja dodano vrednost. V primeru centra jadrnanja na deski lahko lokacija izgleda zelo donosna, nismo pa preverili, da večino časa v letu tu dopustujejo ostareli ljudje. Kot rešitev lahko poskusimo poiskati druge kanale za zajem vrednosti in se diverzificirati v podobne vodne dejavnosti, prilagojene ciljnim kupcem. Prav tako lahko nerealna ocena uspešnosti poslovnega modela povzroči propad preobširno zastavljenega projekta s preveliko začetno investicijo. Upoštevati je treba tudi možne cenovne vojne s konkurenti, velike akcijske popuste ter dodatne ugodnosti, ki jih obstoječi konkurenti lahko zagotavljajo, mi jih pa v samem začetku še nismo zmožni (Entrepreneur, brez datuma).

2.5.2.3 *Nerazumevanje ustvarjanja in zajema vrednosti*

Do težave lahko pride v samem ustvarjanju vrednosti, ali pa se pojavi v kasnejšem koraku, pri nesposobnosti zajetja ustvarjene vrednosti z velikim potencialom. Na primer, s ponujanjem dodatnih storitev in širjenjem naše obstoječe dejavnosti še ne pomeni, da nam bo to povečalo tudi našo priljubljenost in število strank. Včasih je bolj pomembno imeti eno, specializirano dejavnost oz. manjše število kakovostnejših storitev, kot pa biti ponudnik večjega števila povprečnih storitev.

2.5.2.4 Napačne predpostavke o mreži vrednosti

Pri oblikovanju mreže vrednosti je pomembno, da vsebuje vse ključne akterje, ki medsebojno dopolnjujejo celoten mehanizem poslovnega procesa ter predstavljajo najbolj optimalno kombinacijo stroškov in učinkovitosti. V praksi lahko velikokrat pride do neučinkovitega dopolnjevanja in sodelovanja določenih akterjev, kar pa se lahko kaže kot posledica ozkega grla, nepopolnih proizvodov in slabih storitev. Včasih je na primer bolje razcepiti enega velikega dobavitelja na več manjših, če nam lahko zagotavljajo učinkovitejše storitve s hitrejšo dostavo in dodatnimi ugodnostmi. Po potrebi jih tudi enostavneje izključimo ali zamenjamo z drugim ponudnikom, kot pa če je naše poslovanje v veliki meri odvisno od enega.

2.5.3 Poslovni model CANVAS

Po ugotovitvah Bednarja in Slavika (2015, str. 64–65) obstajajo tri pogloblitve skupine poslovnih modelov. Prvi so usmerjeni bolj na ekonomično plat poslovanja podjetij, drugi se bolj usmerjajo na kupce in zadovoljevanje njihovih potreb, v tretjo skupino pa lahko umestimo Osterwalderjev in Pigneurjev (2010) kompleksnejši poslovni model Canvas (v Bednar & Slavik, 2015). V tabeli 1 je predstavljen poslovni model Canvas.

Tabela 1: Poslovni model Canvas

Ključni partnerji	Ključne aktivnosti	Ponujena vrednost oz. vrednostne predpostavke	Odnosi s strankami	Segmenti strank oz. kupcev
	Ključni resursi		Kanali	
Struktura stroškov			Prihodkovni tokovi	

Prerejeno po Bednar & Slavik (2015), str. 65.

Poslovni model Canvas prikazuje ekonomski vidik poslovanja skozi prihodkovne in stroškovne tokove ter zajema področja, kjer so prihodki in stroški ustvarjeni. Prav tako nam omogoča vpogled v vrednost, ki jo posel ustvarja in predstavlja za stranke. Model ne samo da opisuje poslovanje, ampak služi tudi kot inštrument za inovacije. Omogoča nam učinkovito raziskovanje specifičnih področij poslovanja.

Sledi na kratko opisana vsebina posameznih področij modela Canvas:

- **segmenti strank oz. kupcev, tržni segmenti:** identificirajo najpomembnejše kupce in pojasnijo, komu je namenjena ustvarjena vrednost. Kupci oz. stranke se medsebojno razlikujejo glede na značilnosti in zastopajočo pozicijo na trgu. V naslednjem koraku lahko opredelimo ciljne trge, ki so masovne, nišne, segmentirane ali diverzificirane narave (več o segmentaciji kupcev in trgov v poglavjih: Segmenti in Segmentiranje kupcev, Tržni segmenti);

- **ponujena vrednost, predpostavka vrednosti:** definira potrebe strank oz. kupcev, skupine ponujenih produktov in storitev ter stopnjo zadovoljstva;
- **kanali:** definirajo komunikacijo ter kako dostopamo do različnih segmentov strank in kako je dodana vrednost ustvarjena. Prav tako pojasni, kateri segmenti strank so najbolj donosni in kateri stroškovno učinkoviti;
- **odnosi s strankami:** v primerjavi s kanali prikazujejo neposredno povezavo med podjetjem in stranko, ki se pojavi pri prodajnem procesu. Prikazuje tudi, kako so stranke integrirane v poslovni model. Prav tako obrazloži različne tipe ustvarjenih poslovnih odnosov, ki jih različne stranke od nas pričakujejo, ter na kakšen način jih vzdržujemo;
- **prihodkovni tokovi:** opisujejo vrednost, ki so jo kupci pripravljene plačati, kaj v resnici plačajo, na kakšen način plačajo in kako vsak posamezen prihodkovni kanal prispeva k celotni prodaji – ustvarjanju prihodkov;
- **ključni resursi:** so najpomembnejši resursi, brez katerih poslovni model ne bi mogel delovati. Resursi omogočajo ustvarjanje in ponudbo vrednosti, dostop do trga, ohranitev poslovnih odnosov in generiranje prihodka;
- **ključne aktivnosti:** so aktivnosti, ki transformirajo ključne resurse v vrednost za stranko. Kot primer, za podjetja Microsoft in Apple je to razvoj programske opreme, za podjetje Dell menedžment oskrbovalne verige, za podjetje McKinsey Consulting pa reševanje težav;
- **ključni partnerji:** so poslovni partnerji in dobavitelji, pri katerih se pojavi vprašanje, katere ključne resurse in aktivnosti nam zagotavljajo;
- **struktura stroškov:** obsega najpomembnejše, poglobitve stroške poslovnega modela. Identificira ključne resurse in aktivnosti, ki predstavljajo največje stroške poslovanja.

Pri razvoju inovativnih poslovnih modelov je ključno, da znamo ustvariti vrednost iz inovacije, ki jo želimo ponuditi kupcem. Razvoj vsakega novega proizvoda naj bo utemeljen z razvojem poslovnega modela, ki definira, kako podamo vrednost kupcem ter obenem zaslužimo. Bolj kot je inovacija radikalna in težje kot jo je uresničiti, večje spremembe bomo morali uvesti v primerjavi s poslovanjem v tradicionalnem poslovnem modelu.

V različnih stadijih življenjskega cikla se baza konkurenčnih prednosti spreminja. Na začetku konkurenčna prednost temelji na funkcionalnosti inovativnega produkta oz. storitve. Stranke plačujejo »produkt« ter njegove glavne funkcije, ki zadovoljujejo njihove potrebe. V primeru, da so kupci zadovoljni s ponujeno storitvijo, začnejo stremeti po višji kakovosti in zanesljivosti. Funkcionalnost produkta postane nujno potrebna, vendar ne več zadovoljujoči pogoj, ki bi prepričal kupca v nakup. Fokus v podjetju, ki je bil do sedaj na kreiranju samih lastnosti inovacije, se sedaj preseli na poslovne procese. V podjetju napreduje storilnost in kakovost dobaviteljev, izboljšajo se notranji procesi poslovanja, odnosi s kupci, kontrola kakovosti itd. Po zadovoljitvi standardov kakovosti in zanesljivosti se baza konkurenčnih prednosti pomika proti tretji fazi življenjskega cikla

inovacije – personalizacije produkta. Osebna prilagojenost zajema zadovoljevanje osebnih potreb kupcev, ki zahtevajo hitrejše, enostavnejše in bolj natančne ter odzivne procese. Ko se vsi zgoraj omenjeni viri konkurenčnih prednosti inovativnega produkta izčrpajo, sledi poslovanje, osredotočeno na maksimalno reduciranje stroškov poslovanja (Bednar & Slavik, 2015, str. 64–69). V zadnjih desetih letih se pojavlja vse več novodobnih poslovnih modelov, ki so predstavljeni v prilogi 1.

2.6 Segmentiranje kupcev

Segmentacija kupcev oz. strank pomeni razporejanje teh po skupinah s podobnimi značilnostmi, ki so relevantne za proučevane aspekte poslovanja. Ključno je, da razumemo, katere cilje s segmentacijo zasledujemo. Poiskati moramo način, kako segmentirati stranke tako, da bo razvrstitev najboljše vplivala na uspešnost našega poslovanja. Nekateri izmed pogosto zasledovanih poslovnih ciljev, ki jih želimo s pomočjo segmentacije kupcev doseči, so lahko (Goldstein, 2012):

- razvoj novega produkta;
- ustvariti segmentom prilagojene oglase in tržno komunikacijo;
- razvoj diferenciranih storitev za kupce in ohranitvenih strategij (ang. *retention strategies*);
- ciljanje najbolj dobičkonosno potencialne množice;
- optimizacija različnih poslovnih kanalov.

Potrošnike lahko razdelimo v segmente glede na različne opazovane vidike. Osnovni kriteriji so lahko: potrebe in obnašanje potrošnikov ter njihove demografske, geografske in psihografske značilnosti (NetMBA, brez datuma).

2.6.1 Značilnosti segmentov kupcev

Na spletnem portalu centra poslovnih znanj NetMBA (brez datuma) se lahko kupce opredeli glede na sledeče segmente:

- **geografsko segmentacijo:**
 - regije (kontinent, država, provinca ali občina);
 - velikost populacije določenih okrožij;
 - gostoto prebivalstva (urbano, obmestno, podeželje);
 - klimatske razmere: z vzorci vremena, ki predstavljajo določene podobnosti različnim geografskim regijam;
- **demografsko segmentacijo:**
 - spol, starost, družinski status;
 - generacijo: »baby-boom«, Generacija X itd.;
 - dohodek;

- izobrazbo;
 - etičnost;
 - nacionalnost;
 - religijo;
 - socialni status;
- **psihografsko segmentacijo**: nanaša se na življenjski stil potrošnikov. Primerno orodje za ovrednotenje psihografskih značilnosti so ankete in intervjuji. Psihografsko segmentacijo delimo glede na:
- aktivnosti;
 - interese;
 - mnenja;
 - odnos do nečesa, pogled oz. stališče;
 - vrednost, ki jo nečemu pripisujejo;
- **segmentacijo kupcev na podlagi obnašanja**: temelji na stališču strank do različnih produktov. Delimo jo glede na:
- zaželene, iskane prednosti produktov;
 - stopnjo uporabe produktov;
 - zvestobo kupcev;
 - uporabniški status: potencialni kupec, kupec prvega nakupa, občasni kupec, redni itd.;
 - pripravljenost nakupa;
 - posebne priložnosti: počitnice ali dogodki, ki stimulirajo nakup.

Današnji potrošniki niso samo tihi opazovalci in pasivni slušatelji. Ravno nasprotno, podjetja se soočajo z opolnomočenimi potrošniki, intenzivno aktivnimi v socialnih omrežjih in diskusijah, ki pa so zaradi različnih interesov razdrobljeni po različnih digitalnih platformah. Različne skupnosti pa odpirajo različne priložnosti v različnih fazah prodajnega cikla produktov. Nekaterim največ predstavlja biti med prvimi, ki posedujejo oz. koristijo neko novost na trgu, drugim pa pomenijo več zanesljivost, koristnost in uporabnost produktov. Tržniki morajo še posebej dobro razumeti obnašanje in preference potrošnikov, da so jim zmožni ponuditi pozitivno izkušnjo o nečem, kar simultano vpliva na njihove potrošniške navade in načrte.

Segmentacija kupcev je v današnjih časih prestopila v povsem nove dimenzije poslovanja. Podjetja izgrajujejo profile potrošnikov, ki nenehno sledijo našim akcijam na spletu; kaj nam je vseč, kaj kupimo, kako nekaj kupimo in katerih digitalnih interakcij se poslužujemo (Adweek, 2015).

2.6.2 Proces ustvarjanja profila kupca

Anastasia (2015) na podlagi koncepta Alexa Osterwalderja v spletnem članku Business Model Canvas: Customer Segments definira, kako ustvariti profil kupca. Loči 3 sklope:

- zanimanja kupcev (ang. *customer jobs*);
- kupčeva pomanjkanja oz. bolečine (ang. *customer pains*);
- kupčeve pridobitve (ang. *customer gains*).

Zanimanja kupcev (ang. »*customer jobs*«) zajemajo, kaj kupci počnejo oz. poizkušajo doseči v svojem zasebnem ter poslovnem življenju. Lahko se nanašajo na delo, ki ga želijo opraviti, potrebe, ki jih imajo, ali pa izzive, ki so si jih zadali. Pomembno je, da podjetnik v tem koraku razmišlja s kupčeve perspektive, saj se tako lažje približa kupčevim potrebam in poišče rešitev za te.

Zanimanja kupcev delimo na:

- funkcionalna: so posebna opravila, ki jih kupci želijo opraviti. So preprosta in enostavna za definirati: jesti bolj zdravo, končati matematični projekt, učinkoviteje slediti dnevnem časovnem okviru, enostavneje organizirati počitnice itd.;
- socialna: opisujejo, kako kupec, stranka oz. potrošnik želi predstaviti svoj zunanji socialni profil. Na primer, ali kupec želi biti član določene socialne skupnosti;
- podporna: potrošniki lahko delujejo kot podporniki oz. soudeleženci pri nakupu vrednosti – kupujejo dobrine oz. storitve; soustvarjanju vrednosti – sodelujejo z organizacijami pri deljenju mnenj, iskanju idej za nov dizajn in testiranju različnih produktov; prenašanju vrednosti na ostale potrošnike – lahko gre za prodajo rabljenih proizvodov, informiranje ostalih kupcev o določenih storitvah oz. proizvodih itd.

Ko opredeljujemo zanimanja kupcev, je pomembno, da ocenimo, iz kakšnega konteksta kupčeve perspektive izhaja določeno zanimanje. Na primer, lahko najdemo velike razlike med izbiro destinacij letovanja za samske moške ali pa moške z družino. Za podjetnika je pomembno, da razume, katera zanimanja so za različne tipe potrošnikov ključna in katera so lahko zamenljiva.

Kupčeva pomanjkanja oz. bolečine (ang. »*customer pains*«): so pogoji ali situacije, ki potrošnikom preprečujejo izpolnitev potreb ali želj oz. povzročajo negativne občutke pri pristopanju k različnim zanimanjem. Zajemajo ovire ali tveganja, ki so jim kupci izpostavljeni pri koriščenju storitev in proizvodov. Bolj ko brskamo v globino, kaj je vir bolečine, bolj lahko razumemo nujnost in pomembnost rešitve za potrošnika. Na primer, podjetnik lahko izmeri, po koliko časa kupec izgubi zanimanje za čakanje na izvršitev določenih spletnih storitev in zapusti svojo namero.

Kupčeve pridobitve (ang. »*customer gains*«): so rezultati kupčevih izpolnjenih želja. Nekatere zadovoljene potrebe lahko vzamejo v zakup kot pričakovane, nekatere pa so

lahko pozitivna presenečenja, ki kupce navdušijo in morebiti spodbudijo v bodoče nakupe oz. koriščenje storitev. Kupčeve pridobitve lahko razdelimo v različne faze zadovoljstva:

- zahtevane: so najbolj osnovne, ki jih kupec pričakuje ob nakupu. Recimo pri nakupu pametnega telefona, da ima telefon funkcijo klicanja in pošiljanja sporočil;
- pričakovane: še vedno spadajo med osnovne. Kljub temu da s pametnim telefonom lahko opravljamo storitve telekomunikacije, sočasno pričakujemo tudi vizualno in stilsko privlačnost telefona in njegovih funkcij;
- želene: predstavljajo seznam želja kupcev. Kupcem predstavljajo visoko stopnjo zadovoljstva. Na primer, enostavna sinhronizacija pametnega telefona z ostalimi napravami;
- nepričakovane: še niso bile izkušene s strani kupca. To so ideje in inovacije, ki predstavljajo revolucijo kupčevih izkušenj, katerih kupci ne morejo občutiti pred uporabo določenega produkta. Zaslon na dotik je bila nepričakovana pridobitev za Applove stranke.

Pomembno je, da jasno definiramo kupčeve pridobitve, saj na ta način lažje oblikujemo produkte za ciljni segment kupcev in si zagotovimo večji zajem vrednosti.

2.7 Tržni segmenti

Masovni trg: produkti in storitve, ki ciljajo masovni tržni segment, so osnovani na izpolnjevanju potreb širše množice. Predpostavka vrednosti, distribucijski kanali in odnosi s kupci so prirejani potrošnji velikega števila ljudi, ki delijo skupno težavo in potrebo po zadovoljitvi določenih potreb oz. želja. Primer masovnega trga je proizvodnja hladilnikov, saj bo proizvajalec imel zelo širok spekter kupcev, ker obstaja relativno majhna diferenciacija, ki jo kupci pričakujejo od funkcij hladilnika.

Nišni trg: se nanaša na segment kupcev, za katere so značilne specifične potrebe in iskane posebne karakteristike produktov. Tovrsten segment kupcev pričakuje visoko stopnjo osebne prilagojenosti (ang. *custom made*). Posledično so predpostavka vrednosti, distribucijski kanali in odnosi s kupci jasno definirani in prilagojeni posebnim potrebam segmenta. Tovrstni poslovni modeli so še posebej značilni za dobaviteljske poslovne odnose, kjer so proizvajalci za proizvodnjo končnega produkta odvisni od posameznih dobaviteljev posebnih materialov oz. proizvodnih delov.

Segmentirani trg: nekatere poslovne branže zagotavljajo produkte in storitve, ki so si zelo podobni v svoji osnovi, vendar pa se značilno razlikujejo glede na potrebe in želje kupcev. Organizacija ustvari različne predpostavke vrednosti, distribucijske kanale in odnose s kupci, prilagojene majhnim razlikam med segmenti. Primer so letalske družbe, ki ponujajo kupcem enako osnovno storitev – letalski prevoz, vendar pa obstajajo različne ugodnosti za kupce, ki se odločijo za nizkocenovni ali prvorazredni prevoz.

Diverzificirani trg: organizacije, ki stremijo k zadovoljevanju diverzificiranih segmentov kupcev, izbirajo segmente kupcev z zelo različnimi potrebami in željami. Profili kupcev v nekaterih pogledih sovpadajo, v nekaterih pa se njihove lastnosti izrazito razlikujejo. Dober primer je podjetje Amazon, ki je začelo s spletno prodajo knjig. Z rastjo njihovega poslovanja so vlagali v razvoj informacijsko-tehnološke infrastrukture, preko katere so ustvarili možnost ponudbe storitev v oblaku za poslovne kupce (podjetja). Kot rezultat diverzifikacije ima danes Amazon tako individualne kot poslovne stranke. Definicije tržnih segmentov so povzete po Anastasii (2015).

3 METODOLOGIJA

V magistrskem delu želim oceniti podjetniško priložnost izgradnje spletne platforme, preko katere bi potekalo podajanje aktualnih informacij in znanja o jadranju na deski. Zanimanje za tovrstno platformo preverimo iz analiz podatkov, ki jih pridobimo z uporabo metod tržnega raziskovanja. Vidic (2000, str. 62) deli podatke glede na način pridobitve in jih razvršča v dve skupini:

- podatke, pridobljene z »raziskovanjem za mizo« (ang. *desk research*): sekundarni podatki, ki so zbrani iz pregledanih virov, da bi jih uporabili v raziskavi;
- terenske raziskave (ang. *field research*): način, kako pridobiti primarne podatke, neposredne informacije, ki se tičejo trenutnega stanja na trgu.

Večji del tovrstne raziskave se izvede na podlagi sekundarnih virov, saj jih je lažje pridobiti, pregledati in so po navadi cenejši. Primarni podatki so večinoma bolj aktualni in natančni, vendar pa je njihova pridobitev lahko precej dražja in zamudna, zato se pri pridobivanju primarnih podatkov osredotočimo na najbolj nujne in ključne informacije, ki vplivajo na aktualnost in relevantnost projekta.

V prvem sklopu magistrskega dela smo raziskovali esencialne povezave med podjetništvom in športom ter kako aplicirati tovrstna znanja v digitalno obliko spletnih platform. Uporabljali smo metode, kot so primerjanje, razvrščanje in opisovanje. Proučevali smo sekundarne vire slovenskega in mednarodnega izvora. Med te spadajo knjige s področja podjetništva in trženja, spletni viri, strokovni in znanstveni članki s področja podjetništva, managementa, trženja, turizma, športa, računalništva in poslovnih trendov.

V drugem sklopu magistrskega dela, ki je praktične narave in je napisan v obliki poslovnega načrta, smo koristili primarne in sekundarne vire, s katerimi smo si pomagali izoblikovati oceno podjetniške priložnosti spletne platforme za jadranje na deski. Primarne podatke smo pridobili preko dveh različnih vrst anket, telefonskih pogovorov in neformalnih pogovorov z menedžerji centrov jadranja na deski in različnih jadralcev na deski. Ankete smo opravili poleti leta 2016. Prvi tip anket se nanaša na temo jadranja na deski na splošno, kaj jim ta šport predstavlja in katere želje ter interese zasledujejo na

dopustovanju. Izpeljali smo jih preko elektronske pošte z jadranci na deski iz različnih držav Evrope, od katerih smo osem strukturiranih odgovorov predstavili v prilogi 3. Drugi tip ankete smo oblikovali s pomočjo Googlevega orodja za oblikovanje spletnih anket, vprašanja pa se nanašajo neposredno na zaželenost in uporabnost spletne platforme za jadranje na deski. Pridobili smo deset odgovorov, ki so predstavljeni v prilogi 4. Telefonski pogovori so služili pridobivanju informacij o velikosti trga jadranja na deski, opravili pa smo jih z Jadrarno Zvezo Slovenije in s tremi slovenskimi trgovinami, in sicer v letih 2016 in 2017. Sekundarne podatke smo pridobili s pomočjo podatkovne baze Research Monitor (Euromonitor International, 2016) (o športu in potrošništvu na splošno) in člankov ter spletnih strani na temo vodnih športov in jadranja na deski.

4 OCENA IZVEDLJIVOSTI IN DONOSNOSTI SPLETNE PLATFORME JADRANJA NA DESKI

4.1 Povzetek

4.1.1 Opis rešitve

Na trgu bi ponudil spletno platformo za jadranje na deski, celovito rešitev, ki deluje kot posrednik informacij o športu jadranja na deski. Glavna poglavja bodo razčlenjena na predstavitev priljubljenih destinacij, distribucijo storitev centrov za jadranje na deski, predstavitev lastne šole jadranja na deski, blog vsebine in povezave do aktualnih spletnih strani.

Predstavitev destinacij bo zajemala ključne lastnosti, ki jih zaznamujejo. K temu spadajo informacije o vremenskih razmerah tekom leta, vetrovne statistike in osnovna geografska razčlenitev, skratka vse, kar mora jadratec na deski vedeti o določenem kraju, da se lažje odloči za obisk tega oz. za dopustovanje. Meni destinacij bo vseboval predstavitev centrov za jadranje na deski, v razširitvi ponudbe lahko tudi za kajtanje (ang. *kitesurfing*), če je prisotno, saj je princip poslovanja enak, poleg tega pa se na veliko destinacijah izvajata obe vrsti športa). Ob sklenjenem sodelovanju bo za sodelujoče centre jadranja na deski predstavljena njihova celovita ponudba opreme in storitev (tečajev, individualnih ur in najema opreme), ki bodo lahko preko sistema kuponov kupljene na spletni platformi. Po plačilu določene storitve na spletni platformi bo stranka dobila v zameno kupon, ki ga bo unovčila na centru za jadranje na določeni destinaciji, s strani platforme pa bo centru hkrati sporočena rezervacija storitev. Spletna platforma bi si lahko po informacijah nekaterih managerjev centrov za jadranje na deski prisvojila 30 % provizije za pripeljane goste in nakup storitev. Provizija se tako deli na 10 % popusta za kupce storitev na spletni platformi, 20 % pa predstavlja zaslužek podjetja.

Naslednja ponujena storitev bo ponudba lastne šole za jadranje na deski na različnih, najbolj vetrovno primernih destinacijah tekom leta. Lastna šola bo v prvem letu razpisana na treh destinacijah, tekom let pa se bo ponudba širila na več destinacij. Tečaj bo oblikovan na tedenske, deset- in štirinajstdnevne pakete ter razčlenjen na začetni, nadaljevalni in naprednejši nivo.

Na blogu se bodo nahajale aktualne tematike o športu, novosti, intervjuji s tekmovalci in pomembnimi, znanimi osebami iz branže jadranja na deski, vodiči po destinacijah ter lasten prispevek o tehnikah in izvajanju jadranja na deski s slikovnimi in videografi. Spletne povezave bodo dodatno informativno gradivo, kjer bodo nanizani ključni ponudniki opreme za jadranje na deski, vremenske napovedi, po katerih se jadranci na deski najpogosteje orientirajo, ter spletne revije o jadraniu na deski.

4.1.2 Ciljni trgi in tržni segmenti

Ciljni segment so odrasli, stari nad 25 let do 60 let, posamezniki ali družine z rednimi dohodki, srednjega in višjega dohodkovnega razreda, prebivalci Evrope. V večji meri so to začetniki, ki potrebujejo tečaje, in naprednejši jadranci na deski, ki stremijo k najemu opreme in izpopolnitvi tehnike jadranja na deski v obliki individualnih ur. Tipičen kupec se lahko loči tudi glede na ambicije, talentiranost in cilje, ki jih ima namen v športu doseči.

Trg je v začetni fazi opredeljen na Slovenijo in štiri evropske države, kjer je jadranje na deski priljubljeno. Te države so Nemčija, Francija, Španija in Velika Britanija. Po ocenah proizvajalcev opreme in trgovin za jadranje na deski v Sloveniji se domači trg razpenja nekje med 1500–2000 jadrancev na deski, po ostalih evropskih državah pa naj bi bilo število jadrancev približno dvakratno. Začetni trg ocenjujem na okoli 15.000 jadrancev na deski. V tretjem letu poslovanja predvidevam širitev na trg Nizozemske, Poljske, Grčije in Italije, kjer je jadranje na deski prav tako priljubljeno. Trg se predvidoma poveča na 24.000 jadrancev na deski. V petem letu poslovanja se cilja na pokrivanje celotne Evrope, katere trg je ocenjen na 45.000 jadrancev na deski.

Ključni trendi kažejo na to, da se povpraševanje po vodnih športih povečuje. Glede na to, da je jadranje na deski in kajtanje pogojeno z ustreznim vetrovnim razmeram, pa sta ta dva športa precej specifično različna od drugih vodnih športov, saj se ju lahko izvaja samo na temu primernih destinacijah. Jadranje na deski se nahaja v zreli fazi, saj je kljub novostim in nenehnem napredku v opremi dobilo močnega konkurenta, to je kajtanje. Kajtanje je postalo priljubljeno v zadnjih letih zaradi možnosti hitrega učenja in lahkotnosti izvajanja, ki nam lahko hitreje nudi bolj adrenalinske užitke na vodi. To pripelje do zaključka, da bi bilo smiselno v platformo vključiti tudi distribucijo storitev za kajtanje, saj je na nekaterih destinacijah možno izvajati oba športa, sčasoma pa razširiti poslovanje tudi na celotno ponudbo za kajtanje, vendar pa se bomo v poslovnem načrtu osredotočili na jadranje na deski.

4.1.3 Konkurenčna prednost in strategija

Konkurenčna prednost spletne platforme temelji na osebnem pristopu zadovoljevanja želj posameznikov, na obširni ponudbi vseh ključnih informacij o jadraniu na deski, lahko služi kot vodič po destinacijah, zajema ponudbo na temo storitev jadraniu na deski, poleg tega pa je konkurenčna tudi zaradi 10 % nižjih cen, kot pa jih ponujajo centri za jadraniu na deski. Na srednji do dolgi rok predvidevam zagotavljanje konkurenčne prednosti z dodajanjem novih destinacij v asortiman ponudbe. Prav tako bomo skrbeli za tedensko in mesečno dodajanje in osveževanje vsebin v blogu, tako o opremi kot novostih v športu, dogodkih po svetu ter tehnikah in tehničnih namigih za izpopolnjevanje jadraniu na deski. Pri lastni šoli oz. tečajih jadraniu na deski bomo že na srednji rok načrtovali vključitev profesionalnih jadrancev na deski in snemanje tečajnikov, se pravi iskali načine za hitrejše in bolj kakovostno učenje ter skrbeli za pridobivanje lastnih promocijskih vsebin. Pričakujemo pozitiven odziv na tečaje in bi bilo smotrno oblikovati shemo popustov in kuponov za nadaljnjo obiskovanje tečajev ali pa za zakup opreme in tečajev v določenih centrih jadraniu na deski. Recimo, da bi po tečaju dobili kupon, s katerim bi lahko namesto 10 % unovčili 15 % popusta pri enkratnem nakupu storitev v enem izmed centrov jadraniu na deski na določeni destinaciji. S tem bi prav tako promovirali določeno destinacijo in lahko oblikovali tesnejše, boljše pogoje poslovanja s tamkajšnjimi ponudniki.

Vitki okvir poslovne priložnosti spletne platforme za jadraniu na deski je predstavljen v prilogi 2.

4.1.4 Ekonomika in dobičkonosnost

Oblikovana sta dva prihodkovna tokova, to sta distribucija storitev centrov za jadraniu na deski in ponudba lastne šole oz. tečajev za jadraniu na deski. Prihodki so izračunani iz sedmih ključnih postavk, ki so vgrajene v dolžino trajanja dopusta in povprečno pogostost povpraševanja po določenih storitvah. Stroški se oblikujejo glede na potrebe delovanja podjetja v obliki samostojnega podjetnika, v nadaljevanju s. p., v manjši pisarni, ki temelji na spletni prodaji in oglaševanju, s tremi zaposlenimi v petem letu in potovanji, ki so del širjenja ponudbe centrov na destinacijah in izvajanja lastne šole jadraniu na deski. Lastnega kapitala za začetek poslovanja bo 10.000 €, finančnega posojila pa 17.000 €. Donosnost na lastniški kapital (ang. *return on equity*) in donosnost na sredstva (ang. *return on assets*) sta zaradi negativnega dobička v prvem letu negativna, ostala leta sta pozitivna, v petem letu pa znašata 1,15 in 0,95. Interna stopnja donosa je 38,48 %, neto sedanja vrednost pa pri diskontni stopnji 30 %, 2649 €. Modificirana interna stopnja donosa znaša 35,88 %. Projekt je precej tvegane narave, vendar pa je predviden dobiček konec petega leta poslovanja v višini 20.683 €. Natančnejši pregled donosnosti poslovanja se nahaja v zadnjem podpoglavju finančnega načrta, analizi donosnosti.

4.2 Opis problema

4.2.1 Problem

Podjetje rešuje težavo pomanjkanja informacij in celovite ponudbe znanja ter storitev za jadranje na deski. V panogi jadriranja na deski je zaenkrat veliko manjših ponudnikov storitev, kot so centri za jadriranje na deski in turistične agencije, ki omogočajo potovanja na različne vetrovne destinacije. Zaenkrat pa so rešitve, ki ponujajo šolo jadriranja na deski, informacije o različnih krajih, primernih za jadriranje na deski, in splošne informacije ter zanimivosti o športu s podajanjem lastnih znanj, v smislu vse na enem mestu, okrnjene. Podjetje bi omogočalo poglobitev vpogleda v vsa omenjena področja.

Ciljna skupina strank bo evropsko prebivalstvo. Večina evropskih prebivalcev (prav tako tistih, ki se ukvarjajo z jadranjem na deski) je zgoščena v mestih, ki so oddaljena od vodnih in vetrovnih površin za jadriranje na deski. Posledično zaradi odročnosti športa in razpršenosti informacij je ljudem še težje vzpostaviti tesno povezavo s športom. Za obisk obmorskih destinacij se večinoma za konec tedna odločajo samo vneti jadralci na deski, ki pa so po navadi vpeti v rutino obiskovanja istih destinacij, pogosto s pomanjkljivim znanjem o lastnostih opreme za jadriranje na deski in se poslužujejo zastarele tehnike jadriranja na deski, ki so jo večinoma osvojili sami (ang. *learning by doing*). S tega vidika jim primanjkuje kakovostnih informacij o jadriranju na deski. Spletna platforma pa rešuje ravno to težavo in ponuja rešitev, ki bi jadralcem jadriranje na deski zopet približala.

4.2.2 Problem jadralcev na deski

Težavo imajo tisti jadralci na deski, ki jih jadriranje na deski zanima in želijo biti ažurirani o novostih in možnostih s področja jadriranja na deski. Po izkušnjah iz prakse je večina jadralcev na deski dopustniško aktivnega tipa, kar pomeni, da jadrajo na deski samo v času dopustov in počitnic. Zato bi bila za tovrsten spekter kupcev dobrodošla širša ponudba informacij in storitev na enem mestu o primernih lokacijah za jadriranje na deski po svetu, tamkajšnjem življenju in ponudbi.

Eduard (29) je jadralec na deski, ki dela kot računalniški tehnik in si želi več jadriranja na deski. Moti ga nedostopnost izvajanja športa na lokaciji, kjer biva, in si želi vedeti več od dobrih destinacijah za jadriranje na deski in novih tehnikah izvajanja jadriranja na deski.

Lara (16) je zagreta nemška najstnica, ki je navdušena nad jadranjem na deski in jo zanima, katera oprema je zanjo najbolj primerna.

Carsten (48) je strastni jadralec srednjih let, ki ga nenehno zanimajo novosti o izvajanju različnih manevrov in tehnik jadriranja na deski z različnimi vrstami opreme za hitrostno jadriranje na deski, jadriranje po valovih in prosti slog (ang. *slalom, freewave, freestyle*).

4.2.3 Zaznava in podrobnejša raziskava problema ter poglobljeno razumevanje

Težavo smo zaznali v zadnjih osmih letih s potovanji v iskanju vetra po Jadranu, Egiptu in Kanarskih otokih, kjer smo prav tako intenzivno poučevali jadranje na deski. V nenehnem stiku z novimi ljudmi različnih starostnih skupin, večinoma z družinami in jadranci srednjih let (med 30 in 50 let), smo ugotovili veliko pomanjkanje informacij o športu na splošno. Posledično se ljudje več let zaporedoma odločajo za obisk enakih destinacij in niso dobro obveščeni o jadraniu na deski (novostih, napredku v tehnologiji in tehnikah izvajanja športa, tipih opreme itd.). Za poglobljeno razumevanje težave smo z učenci, ki smo jih učili v letih 2014–2016 v podjetju Ion Club na svetovno znani lokaciji v Risco del Pasu na jugu Fuerteventure, veliko komunicirali in nekatere od teh prosili za natančnejše informacije v obliki anket. Povzetek anket kaže, da je njihovo znanje glede predhodno navedenih tematik precej površinsko ter bi jim bile dodatne informacije zelo dobrodošle. Rezultate anket podrobneje opišemo v podpoglavju Testiranje prototipov.

Kar se tiče funkcionalnosti in privlačnosti podanih informacij v shematskem pregledu osnovne postavitve spletne platforme rezultati anket in pogovorov kažejo, da bi ljudi tovrstna platforma zanimala ter da bi se posluževali spletne platforme za primerjavo in nakup različnih storitev in iskanje informacij o jadraniu na deski.

4.3 Opis rešitve

4.3.1 Rešitve podjetja

Na trgu jadravanja na deski zaenkrat še ne obstaja spletna platforma, ki bi ponujala vse izmed sledečih možnosti na enem mestu:

- informacije o priljubljenih destinacijah jadravanja na deski okoli sveta;
- možnost nakupa storitev centrov jadravanja na deski (izposoja opreme, rezervacija učnih ur);
- lastna šola jadravanja na deski;
- blog, kjer bi delil lastno znanje, izkušnje, nasvete o jadraniu na deski preko multimedijskih vsebin;
- povezave do aktualnih spletnih strani jadravanja na deski (vremenskih napovedi, forumov o športu, aktualnih spletnih revij in blagovnih znamk ponudnikov opreme).

Obstajajo že podobne spletne strani, vendar pa ne tako celovite, ki bi imele povezave tudi do partnerskih podjetij s predstavitvijo ponudbe in distribucijo njihovih storitev.

4.3.1.1 Podajanje splošnega znanja o destinacijah

Podana bo predstavitev naravnogeografskih značilnosti lokacij z vetrovnimi statistikami in priporočili, v katerem letnem času so razmere za jadranje na deski najbolj primerne. Na primer, za Brazilijo je najprimernejši obisk v jesensko-zimskem času, ko je tam poletje in veter brez prestanka, medtem ko je v ostalem času deževno s precej manj vetra. Za Kanarske otoke, še posebej za Fuerteventuro, je značilen skoraj neprestan veter od maja pa tja do septembra, medtem ko so v ostalem času vetrovne razmere relativno redkega pojava.

Sledi predstavitev kulture in lokalnega načina življenja. Po potrebi lahko vsebujejo priporočila, ki nam olajšajo dopustovanje in prihranijo denar (npr. v Egiptu je dobro vedeti, da je realna vrednost in cena ponujenih proizvodov v povprečju 50 % nižja, kot pa jo postavijo s samem začetku. Prav tako bo pri vsaki destinaciji podan opis aktualnih nastanitvev. To vključuje tamkajšnjo ponudbo hotelov in apartmajev ter lastnosti teh. V primeru dobrega lastnega poznavanja ponudbe iz osebnih obiskov oz. s kontakti lokalnega prebivalstva, ki dobro pozna tamkajšnje razmere, bodo v opise integrirana priporočila in subjektivna ocena, s pomočjo katere se bo ljudem lažje odločiti za različne ponudbe.

Meniji z opisi destinacij so nadgrajeni tudi z navedbo in predstavitvijo tamkajšnjih centrov za jadranje na deski. Navedena bi bila partnerska podjetja s predstavitvijo obsega ponudbe opreme in storitev z možnostjo zakupa učnih ur ali izposoje opreme preko posredniškega sistema kuponov (ang. *voucher*). V sistemu kuponov je spletna platforma z imenom Windy World posrednik, ki posreduje storitve centrov in akcijske ponudbe teh z nižjimi cenami, kot pa jih sami v osnovi ponujajo. V nižjo ceno pa je prav tako vključen delež provizije, ki pripada spletni platformi. Med akcijske ponudbe spadajo trenutni aktualni paketi vseh zastopanih centrov jadranja na deski na določeni destinaciji. Ti paketi so po navadi terminsko določeni in vključujejo najem opreme ali tečaje (učne ure) po posebnih cenah. Plačilni sistem preko kuponov bi bil zasnovan tako, da stranka pošlje povpraševanje po določenih storitvah na spletno platformo, ki preveri možnost rezervacije teh v centrih jadranja na deski. Ob potrditvi izraženega povpraševanja nato izda račun za storitve, ki so ob strankinem plačilu preko plačilnega sistema Paypal nakazane na spletno platformo, stranka v zameno dobi kupon, ki ga lahko unovči v partnerskem podjetju, spletna platforma pa posreduje zahtevan znesek centru za jadranje na deski.

4.3.1.2 Šola jadranja na deski

Šola jadranja na deski obsega ponudbo učenja jadranja na deski. Meni bi vseboval lastno osebno predstavitev (osebni profil, izobrazbo, izkušnje in reference v jadraniu na deski itd.), ki vključuje videogradiva, slikovna in besedilna gradiva. Sledi navedena ponudba, kjer predstavim oblikovane tečaje glede na to, na kateri destinaciji bo tečaj organiziran.

Kot smernice za predvidevanje verjetnosti obiska in smiselnosti izbire destinacij bi lahko razpisal glasovanje, ki bi bilo ob sodelovanju podprto z določenim popustom na tečaje ali

storitve v centrih jadriranja na deski (npr. 5 % dodatnega popusta na zakup storitev oz. 20 % na lasten tečaj). Ob večjem obisku in dobrih finančnih zmožnostih pa lahko vključim v ponudbo tudi partnerske inštruktorje različnih držav in videoanalizo.

4.3.1.3 *Poučno informativne multimedijske vsebine: videogradiva, slikovna in besedilna gradiva, podana v obliki bloga*

Gre za vsebine, s katerimi se jadralci na deski lahko poučijo o novostih in različnih tehnikah jadriranja na deski. V meni vsebin bloga spadajo naslednja področja:

- namigi, triki in vadnica po ključnih korakih (ang. *toturials*): vključuje opisane pogoste napake s podanimi namigi, ki jadriranje na deski olajšajo in naredijo bolj zabavno. Recimo, da je ime poglavja pogoste začetniške napake, kjer sta navedeni dve sliki – ena z nepravilno pozicijo deske pri jadriranju in druga s pravilno. K slikam je dodan opis ključnih napak in rešitev, ki se nanašajo na telesno držo in pravilno uporabo sil, ki jih ustvarjamo z različnimi položaji rok in nog;
- vodiči: narejeni za boljše doživetje določene destinacije, z aktualno lokalno turistično ponudbo in predstavljenimi zanimivostmi, ki se jih spleča videti in doživeti;
- novice: aktualne novice v svetu športa jadriranja na deski;
- intervjuji: s profesionalci, proizvajalci opreme, komentatorji, sodniki tekem itd.

4.3.1.4 *Povezave do spletnih strani v povezavi z jadriranjem na deski*

Povezave so:

- relevantne in poznane spletne strani z vremenskimi napovedi različnih lokacij okoli sveta. Najbolj poznani spletni strani sta <http://www.windguru.com/> in <http://www.windfinder.com/>, kjer lahko najdemo vetrovne napovedi in letne statistike za različne destinacije vseh držav okoli sveta, kjer so jadralni športi mogoči;
- spletne strani, ki služijo kot portal aktualnih videovsebin profesionalcev in hobi jadralcev na deski, ki želijo s svetom podeliti svoja doživetja in izkušnje; o proizvajalcih opreme jadriranja na deski; spletne revije o jadriranju na deski.

4.3.2 Prototipi in testiranje prototipov

Proces prototipiranja je potekal tako, da smo preko lastnih izkušenj, opazovanja in spraševanja slovenskih ter mednarodnih jadralcev na deski raziskovali, kako nam olajšati brskanje o informacijah jadriranja na deski, saj so te večinoma razpršene po različnih spletnih portalih, ni pa bilo zaslediti podatkovne baze, ki bi združevala različne sklope tematik na enem mestu. Spletna platforma bo vsebovala menije s predhodno opisanimi sklopi rešitev oz. tematik o jadriranju na deski. Na slikah 4, 5 in 6 je predstavljena okvirna zgradba spletne strani. Osnovni prikaz menijev spletne strani je predstavljen na sliki 4.

Slika 4: Shema glavnih menijev spletne platforme

The diagram shows a website header with the URL <http://www.windyworld.com/>. Below the URL is a navigation menu with four items: "Destinacije", "Windsurf Šola", "Blog", and "Povezave". On the right side of the header, there is a "Kontaktni obrazec" (Contact form) button.

Vir: Lastno delo.

Slika 5 prikazuje osnovno kontaktno obliko za kupce.

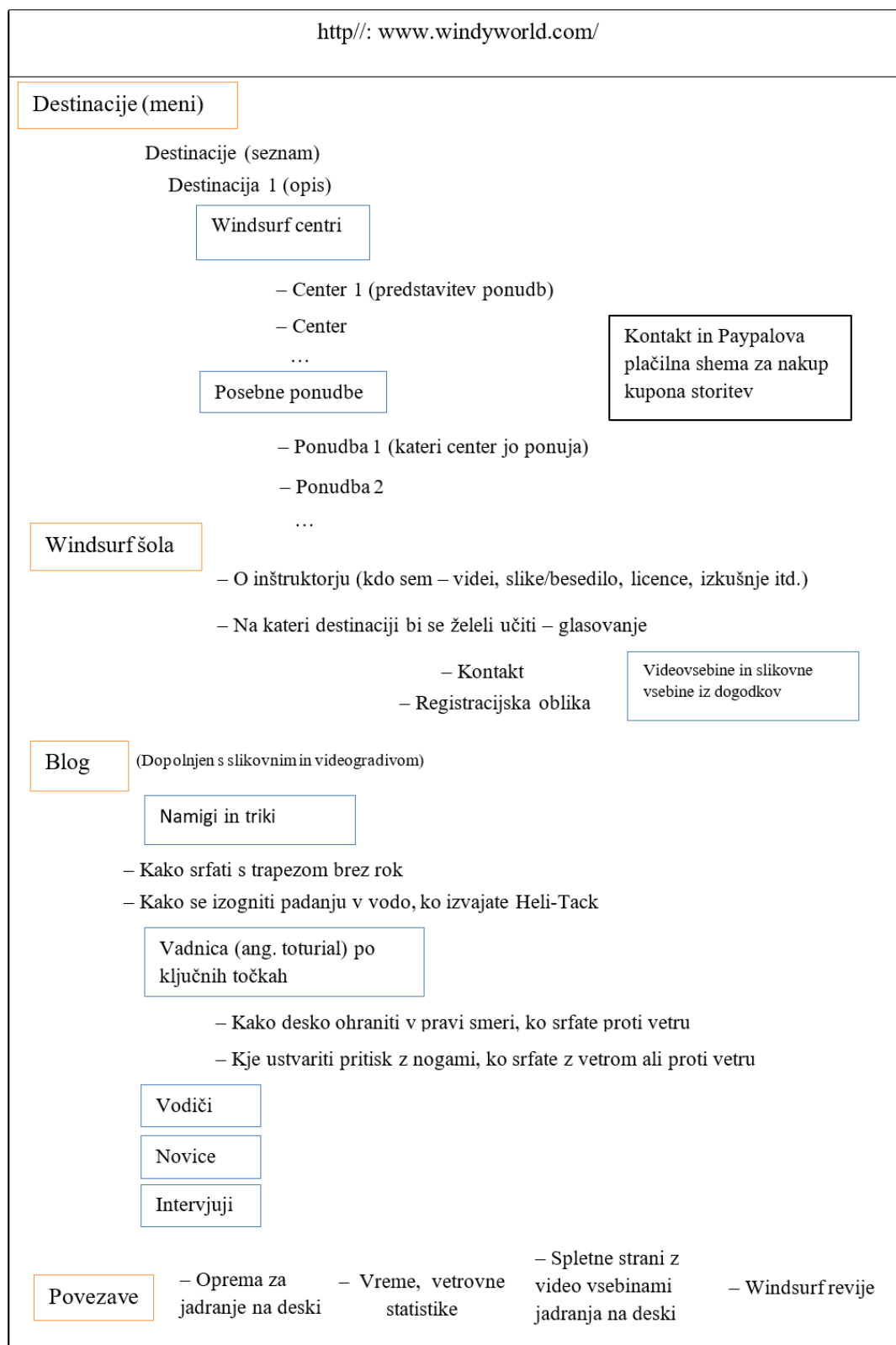
Slika 5: Shema kontaktnega obrazca

The contact form layout includes a "Kontakt" header, a "Ime in priimek" (Name and surname) field, an "Elektronski naslov:" (Email address) field, a "Vprašanje:" (Question) field, a "Izberi kategorijo:" (Select category) dropdown menu with two options: "šola jadriranja na deski;" and "nakup storitev centra za jadriranje na deski.", and a "Pošlji" (Send) button.

Vir: Lastno delo.

Testiranje prototipov spletne platforme smo opravili preko anket. Prvi sklop anket je potekal preko elektronske pošte, vprašanja pa so raziskovala mnenja, občutke, interese in želje, ki jih jadralci na deski zasledujejo z izvajanjem športa na splošno, ter kako se odločajo za naslednji dopust jadriranja na deski. Šport privlači jadralce na deski iz različnih aspektov: čutiti naravo (veter in morje), biti eno s telesom in miselno naravnostjo, usmerjeno izključno v izvajanje športa, saj tovrsten šport potrebuje veliko raven mentalne prisotnosti oz. koncentracije. Prav tako pa gledajo na šport kot na osebno preizkušnjo. Odgovori so pokazali željo po napredku, da zmorejo usvojiti nove korake in tehnike. To so opisali kot zadovoljstvo, ki sledi v obliki novih senzacij in občutkov. Kažejo pa tudi veliko navezanost in vračanje k centrom jadriranja na deski oz. inštruktorju, s katerim so imeli pozitivne izkušnje v preteklosti. Prav tako jim veliko pomeni dobra obveščenoost o kraju, kamor se odpravljajo. Rezultati kažejo na večinsko posluževanje spleta za pridobivanje informacij – spletnih revij, klasičnih spletnih brskalnikov in socialnih omrežij. Prav tako pa jim veliko pomeni osebno mnenje in priporočila s strani prijateljev in znancev o centrih jadriranja na deski in krajih, ki jih želijo obiskati. Kljub temu, da veliko jadralcev na deski jadra samo v času dopustovanja nekajkrat letno, pa jim je pomembno tudi, da so v stiku s športom tekom leta, ko jim jadriranje na deski ni na voljo. Trenutke izvajanja športa radi podoživljajo preko videov, slik in ostalih spletnih vsebin na temo jadriranja na deski. Ankete z odgovori so predstavljene v prilogi 3. Slika 6 prikazuje razčlenjen osnutek spletne platforme glavnih menijev s podmeniji.

Slika 6: Shema prototipa spletne platforme s predstavitevjo podmenijev



Vir: Lastno delo.

Drugi sklop anket se je nanašal na zaželenost in uporabnost spletne platforme, kjer smo tudi predstavili shemo spletne platforme. Odgovori na vprašanja potrjujejo, da jadrance na deski zanima veliko različnih vrst vsebin ter da so jim preglednost, transparentnost in struktura spletne platforme oz. spletne strani pomembni. Informacije, ki si jih želijo na spletni platformi, pa so: ceniki storitev centrov jadriranja na deski v enostavnem pregledu za primerjavo cen in informacije o možnostih akomodacije. Prav tako priporočajo vsebine o opreми, videoanalize, dobre letalske družbe za potovanje z opremo za jadriranje na deski ter naročilo na elektronske novice. Drugi sklop spletnih anket je naveden v prilogi 4. Prav tako smo med delom v centru za jadriranje na deski Watersports Fuerteventura v letih 2016–2017 preko pogovorov s strankami dobili več neformalnih in nezabeleženih odgovorov, ki so kazali na velik interes in željo po uporabi tovrstne platforme.

4.4 Trg

4.4.1 Trg in velikost trga

Storitve, informacije in znanja rešitve bodo ponujene v različici, primerni za globalni trg, vendar pa se bomo bolj osredotočili na evropski trg, ki so mu ponujene destinacije večinoma bolj priročne, možnost sodelovanja s ponudniki storitev pa enostavnejša.

Celoten trg (ang. *total available market*, v nadaljevanju TAM), je v ožjem smislu opredeljen kot celotna evropska populacija, v širšem pa kot svetovna populacija, ki se ukvarja z jadranjem na deski, oz. vsi, ki bi imeli interes poskusiti tovrsten šport. Podatki za svetovno populacijo jadrancev na deski niso znani ter jih je težko oceniti, prav tako pa se bomo v oceni izvedljivosti poslovne priložnosti osredotočili na razpoložljiv in dosegljiv trg (celotno Evropo v petem letu poslovanja).

Razpoložljiv trg (ang. *servicable available market*, v nadaljevanju SAM), je opredeljen kot del evropske populacije, ki se ukvarja z jadranjem na deski oz. bi ga letovanje na predstavljenih destinacijah pritegnilo. Sem vključujemo štiri države: Nemčijo, Francijo, Španijo in Veliko Britanijo. V teh državah je po ocenah števila jadrancev najmanj dvakrat več, kot pa jih je v Sloveniji, tako da bomo opredelili te štiri trge po približno 3.500 jadrancev na deski, kar skupno znaša 15.000 jadrancev na deski. To je tudi naš ciljni trg (v katerega bo zajet tudi slovenski trg). Nato bomo tekom poslovanja širili poslovanje še na štiri evropske države, v katerih je prav tako priljubljeno jadriranje na deski: Nizozemsko, Poljsko, Grčijo in Italijo.

Dosegljiv trg (ang. *servicable obtainable market*, v nadaljevanju SOM), je opredeljen kot spekter ljudi, ki so nam na voljo ter so dosegljivi iz prve roke. V ta spekter štejemo najozži, slovenski trg. Po okvirnih podatkih Slovencev, ki so v stiku z jadranjem na deski, ugotavljamo, da je na slovenskem trgu okoli 1500–2000 jadrancev na deski.

Podatki o velikosti slovenskega in evropskih trgov so bili pridobljeni v komunikaciji s slovenskimi in tujimi jadralci na deski ter lastnimi izkušnjami in opazovanji. Prav tako smo v letu 2016 vzpostavili stik s tremi slovenskimi trgovinami, ki so podale naslednje ocene:

- Surf Shop Ljubljana (ocenjuje okoli 2000 jadralcev na deski v Sloveniji in 4000 v ostalih evropskih državah, kjer je jadrnanje na deski priljubljeno);
- Freestyle (ocenjuje okoli 1500 jadralcev na deski v Sloveniji in 3000 v ostalih evropskih državah, kjer je jadrnanje na deski priljubljeno);
- Flaka Surfing (ocenjuje okoli 1000 jadralcev na deski v Sloveniji in 3500 po ostalih evropskih državah, kjer je jadrnanje na deski priljubljeno).

Ob telefonskem kontaktu s slovensko jadralsko zvezo v začetku leta 2017 so nam sporočili, da je registriranih jadralcev na deski v Sloveniji zanemarljivo malo, razen nekaj tekmovalcev, saj njihove aktivnosti in beleženje teh temeljijo na jadrnanju z jadrnicami. Posledično njihove informacije niso verodostojne. Prav tako kot opombo navajamo, da je pri izračunu prihodkov in prodanih količinah storitev v finančnem načrtu velikost trga nekoliko prilagojena, saj je povpraševanje po storitvah predvidevano tudi za jadralce na deski z družinami, v smislu družinskih počitnic, kar pa poveča končno velikost trga.

4.4.2 Tržni segmenti in tipični kupci

Trg, ki bo pokrit v začetku poslovanja, zajema evropsko prebivalstvo držav Slovenije, Nemčije, Francije, Velike Britanije in Španije. Naprej bi širili poslovanje na trg na Poljskem, v Italijo, Grčijo in Nizozemsko, saj imajo te države prav tako veliko destinacij za jadrnanje na deski. Širši trg sestavlja vsa evropska populacija. Poleg tega je treba tudi omeniti Veliko Britanijo, saj Angleži radi potujejo in imajo zelo dobro razvito ponudbo turističnih potovanj na različne destinacije okoli sveta (Evening Standard, 2018).

Jadrnanje na deski je šport, v katerem lahko poenostavljeno opredelimo tri segmente kupcev. Zelo majhen delež so tekmovalci, ki se z organizacijo treninga in potovanj večinoma soočajo sami ter bi jim mogoče prišla prav kakšna dodatna informacija. Vendar pa po drugi strani obstaja tudi priložnost, da se jih vključi v spletno platformo kot ponudnike znanja in informacij, posledično zaradi bogatih izkušenj iz potovanj okoli sveta in profesionalnega poznavanja področja jadrnanja na deski. Starostni razred te skupine je 18–30 let. Druga, večja skupina so zapriseženi hobi jadralci na deski, ki jih neizmerno zanimajo novosti v športu, novosti v opreми in destinacije, ki jih še niso obiskali, ter ponujajo dobre pogoje za užitek na vodi. V to skupino spadajo jadralci na deski z rednimi prihodki srednjega in višjega prihodkovnega razreda v ocenjenem starostnem razredu 25–60 let. Tretja skupina so počitnikarji, ki se odločajo obiskati različne destinacije, kjer ravno naletijo na center jadrnanja na deski in želijo poskusiti šport oz. aktivno zapolniti prosti čas na počitnicah. Po prvi izkušnji s športom jih je veliko komentiralo (v času, ko sem delal kot inštruktor jadrnanja v centru), da v naslednjem dopustu želijo zopet poskusiti jadrnati na

deski. Vsi omenjeni kupci so potencialne stranke za spletno platformo. Večina teh se za iskanje informacij od doma poslužuje spleta, tako da ima platforma s tega vidika velik potencial. Ožje gledano na spekter počitnikarjev so to družine in starejši pari ter samski dopustniki, prav tako srednjega ali višjega prihodkovnega razreda, ki želijo imeti pestre in izpolnjene počitnice. Starostni razred skupine je med 30 in 60 let. V oceni poslovne priložnosti se bomo osredotočili na skupini vnetih jadralcev na deski in počitnikarjev.

Ključne segmente na trgu sem začel opazovati, ko sem se učil jadрати na deski na Jadranu (Brač na Bolu v letih 2008–2009). Opazovanje se nadaljuje, ko sem kot inštruktor poučeval in treniral prosti slog v Egiptu, Dahabu v Rdečem morju v letih 2012–2014 na ruskem centru jadriranja na deski. Pridobivanje novih izkušenj se nadaljuje v letih 2014–2018 na Kanarskih otokih, kjer sem se prav tako ukvarjal s prostim slogom jadriranja na deski in tekmovanji ter poučeval v dveh večjih podjetjih, Ion-Club in Watersports Fuerteventura. Gosti centra so skoraj v celoti iz Evrope, v večjem deležu iz Nemčije, Francije, Poljske, Italije in Velike Britanije.

Ugotovitve o lastnostih kupcev:

- odrasli, starosti nad 25 let do 60 let, velikokrat z otroki;
- družine ali posamezniki z rednimi dohodki;
- srednjega ali višjega dohodkovnega razreda;
- večinoma stranke osrednje in zahodne Evrope;
- v večji meri začetniki in naprednejši začetniki.

Smiselno je opredeliti tudi psihofizične lastnosti in ambicije kupcev, ki se tičejo jadriranja na deski. Napredek posameznikov v jadriranju na deski lahko opredelimo glede na:

- stopnjo aktivnosti v športu (koliko časa, dni na leto preživijo na vodi);
- talentiranost: sposobnost dojemanja za učenje športa, ki je odvisna od odzivnosti uma in telesa na učenje. Ljudi v praksi ločimo glede na dva poglobljena načina pristopanja k učenju jadriranja na deski: prvi način je telesni, intuitivni pristop, drugi pa razumski.

Nekateri ljudje so intuitivno dojemljivi za učenje, poskusijo predstavljeno znanje, telesno občutijo, kaj počnejo, in se jim na ta način znanje preko telesnega občutka usidra v spomin. Tovrsten pristop do neke mere funkcionira, ga pa je z željo po usvajanju zahtevnejših manevrov in nadaljnjem napredovanju treba nadgraditi z uporabo tehničnega razumevanja dogajanja. Drugi tip ljudi pa v osnovi pristopa bolj racionalno, z uporabo razuma, in želi najprej tehnično razumeti, kako kaj deluje ter glede na to poskusi predstavljeno znanje v praksi. V pozitivnem odzivu, izvedene korake razumsko usidra v spomin in poskuša naslednjič doseči zelen učinek na enak način. Težava tega načina učenja jadriranja na deski je, da oseba v praksi velikokrat pozablja na zunanjo introspekcijo. To pomeni, da lahko ob istem trenutku aktivno jadra na deski in se samooceni, vidi sebe ter kaj počne od daleč. Razlog temu je, da je um osredotočen na izvajanje razumsko naučenih korakov, pozablja

pa na istočasno zavedanje telesnih odzivov. Pozornost in zavedanje telesa je prav tako pomembna, saj je pri jadraniu na deski »celoten dogodek« nenehno v gibanju (glede na spremembe jakosti vetra, vodne gladine, pozicije jadra in deske moramo biti nenehno pozorni, kaj počnemo).

Izkušnje kažejo, da je pri obeh tipih pristopa k učenju jadraniu na deski treba v končni fazi združiti oba aspekta v povezano celoto; telesno pripravljenost in koordinacijo z refleksi posameznika ter ambicije. Nekateri ljudje se zadovoljijo z večletnim izvajanjem enakih korakov na deski, kar pomeni, da nivo znanja stagnira, in se jih lahko opredeli kot večni začetniki. Drugi tip ljudi pa k jadraniu na deski pristopa z ambicijo po več znanja, adrenalina in novih občutkov, ki se z napredovanjem nenehno stopnjujejo. Ta spekter ljudi lahko v nekaj tednih učenja zelo napreduje. Lepota tega športa je, da v kolikor je v človeku želja po napredku, ni konca učenju novih tehnik in različno zahtevnih manevrov, kar pa naredi šport večno zanimiv.

Začetniki so ljudje, ki ne glede na to, koliko časa jadraro na deski, uporabljajo začetniško desko in manjše, lažje jadro. Začetniške deske so zelo široke in stabilne (večinoma nad 180 l volumna). Volumen deske pomeni izpodriv, ki ga ustvari na vodi in je za začetnike nekako splošna ocena, da je minimalna zadovoljivost volumna v litrih dvakratna telesna teža posameznika. Velikost jadra je prilagojena posameznikovi telesni teži, moči in vetrovnim ter vodnim razmeram, na katerih se učimo jadrati. V povprečju so to jadra velikosti od 3–4,5 kvadratnega metra v lažji konstrukciji, enostavni za manevriranje. Namen, ki ga želimo doseči pri učenju začetnikov, je občutiti veter, desko, stabilnost ter obvladati vse smeri jadraniu z osnovnima obratoma, v veter in z vetrom (ang. *tack, jibe*).

Napredni posamezniki uporabljajo manjše deske, v povprečju manjšega volumna od 150 l. V tej kategoriji znanja se prvič srečamo z drsenjem po vodu, z drugimi besedami glisiranjem, uporabo zank za noge na deski, trapeza, vodnega štarta, osnovnega skoka (ang. *chop-hop*), obratov naprednih tehnik (ang. *fast tack, heli-tack, planning jibe* itd.). Večina ljudi, ki se ljubiteljsko ukvarja z jadraniu na deski, se zadovolji z obvladovanjem zgoraj predstavljenega osnovnega naprednega znanja jadraniu. Napredno jadraniu na deski pa lahko nadgradimo z učenjem različnih izvedenskih tehnik, ki so prilagojene glede na discipline, ki zanimajo posameznika. Discipline so prosti slog, jadraniu po valovih, slalom ali pa samo prosto jadraniu na deski (ang. *freeride*).

4.4.3 Konkurenca

Na področju ponudbe jadraniu na deski imamo veliko različnih tipov ponudnikov oz. konkurentov. Ločimo, ali gre za ponudbo informacij o tem športu, oglaševanje storitev centrov jadraniu na deski ali pa ponudbo lastnih tečajev. Tipi konkurentov so:

- spletni ponudniki znanja in informacij o opremi ter jadraniu na deski na splošno;

- centri za jadranje na deski, podjetja z lastno ponudbo in promocijo lastnih destinacij ter tečajev za jadranje na deski;
- organizatorji šole oz. tečajev za jadranje na deski.

Prvi tip konkurentov so ponudniki informacij o jadraniu na deski s promocijo ugodnih paketov dopustov, večinoma s predstavljenimi nastanitvami in letalskimi prevozi, brez sodelovanj s centri za jadranje na deski.

Drugi tip konkurentov so ponudniki šole, klinik oz. tečajev za jadranje na deski okoli sveta. Ti so po navadi bolj nacionalno usmerjeni. Se pravi, da večinoma zadovoljujejo povpraševanje, usmerjeno na določen domači trg (državo).

Tretji tip konkurentov so centri za jadranje na deski z lastno ponudbo in promocijo, ki jih, če sodelujejo s spletno platformo, opredelimo tudi kot ključne partnerje. Med te spadajo vsi centri za jadranje na deski, ki se oglašujejo preko spleta. Primer je lahko podjetje Ion Club s podružnimi centri za jadranje na deski na 15 različnih destinacijah okoli sveta.

Štirje informativno najbolj podobni tipi konkurentov naši spletni platformi so Kite and Windsurfing Guide, Planet Windsurf Holidays, Get Windsurfing in Sportif Worldwide Travels. Opisi konkurentov in spisek 10 konkurenčnih ponudnikov z definicijami vrst ponudbe je naveden v prilogi 5.

4.4.4 Sezonskost

Jadranje na deski je izrazito sezonski šport, za katerega so značilna večkrat letna sezonska nihanja. Nihanja s porasti po povpraševanju večinoma sovpadajo s šolskimi počitnicami in prazniki. V zimskem času leta se odloča za jadranje na deski samo peščica vnetih jadrancev na deski, ki se odločijo za potovanja v tople kraje. Planet Windsurf Holidays (2016) priporoča destinacije, kot so Brazilija, Kanarski otoki, Južna Afrika (Cape Town) in Karibi. Generalno gledano pa zanimanje za jadranje na deski v zimskem času skoraj popolnoma zamre, saj se ljudje, ki jim je šport samo počitniški hobi, raje odločajo za druge zimske aktivnosti (smučanje, bordanje, drsanje itd.).

Za večino povprečnih jadrancev na deski se sezona v domačih evropskih krajih začne s toplejšimi spomladanskimi dnevi v marcu ali aprilu, ko se temperatura vode in zraka dvigne nad 15 C°. Izvajanje športa v tem času začne počasi, a vztrajno rasti, s posameznimi vrhunci v času velikonočnih praznikov in prvomajskih počitnic, vrhunec pa doseže v času poletja. V času spomladanskih počitnic se ljudje dostikrat odločajo za obisk srednje oddaljenih toplejših krajev, kot so Maroko, Kanarski otoki, Zelenortske otoki, Sardinija in Egipt.

4.4.5 Trendi, velikost trga v prihodnje in privlačnost panoge za vstop

Ključen trg bo Evropa, vendar pa smo preko Research Monitorja (ISIC) opredelili za primerjavo tudi trg ZDA in Kanade. Opredelitve trgov Francije, Nemčije, Španije, Velike Britanije, Italije, ZDA in Kanade so s povzetki raziskav priložene v prilogi 6.

Po ocenah centrov jadrnanja na deski, ki smo jih obiskovali, in kontakta z managerji teh, ostaja ta šport z zapriseženimi jadralci na deski v stagnaciji ali rahlem upadu, natančnejših številčnih podatkov o izvajanju športa po letih pa zaradi pomanjkanja literature na to tematiko nismo uspeli pridobiti. Poleg tega raste trend povpraševanja po kajtanju, ki ga veliko centrov jadrnanja na deski dandanes ponuja kot enakovredno storitev, ki jo je smiselno v prihodnje prav tako tržiti. Daniel Macaulay v intervjuju s Simsom (2012) o delu v branži jadrnanja na deski prav tako potrjuje upadanje trga, vendar pa meni, da bo jadrnanje na deski zaradi svoje dinamičnosti in vizualne atraktivnosti vedno privlačilo nove člane ter medijsko podporo. Klingenhöferjeva (2017) pa meni, da se povečuje število entuziastov nad vodnimi športi, kot so: jadrnanje na deski, kajtanje, kajakanje, kanujanje, potapljanje, stand-up paddling, rafting, deskanje po vodi (ang. *wakeboarding*) in vodno smučanje.

Glede na to da je trg jadrnanja na deski v zreli fazi in v kolikor lahko razdelimo naklonjenost vstopa na nizko, srednjo ali visoko raven, spada privlačnost za vstop v specifični obliki spletne platforme na nižjo raven naklonjenosti. Pri jadrnanju na deski so ponudniki bolj razdrobljeni in večinoma vsak zastopa svojo ponudbo, večinoma omejeno na promovirano destinacijo. V zadnjem času se je razvilo tudi nekaj ostalih ponudnikov, ki predstavljajo več destinacij, kjer je možno jadrati na deski z že vključeno hotelsko ponudbo. Na tem področju pa se še kaže potencialna uspešnost spletne platforme.

4.5 Konkurenčna prednost in strategija

4.5.1 Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost spletne platforme bo ponudba, ki zaokroža dostop do celovitega spektra informacij o jadrnanju na deski na enem mestu in osebnim pristopom pri distribuciji storitev. Spletna platforma bo zajemala lastne predstavivene vsebine destinacij ter poučno informativna znanja na blogu. Znanja bodo dopolnjena s povezavami do vseh preostalih spletnih portalov, ki bodo s svojimi vsebinami dopolnjevali celotno sliko zanimivih, uporabnih in poučnih informacij o jadrnanju na deski. Poleg tega pa je del ponudbe tudi profesionalni trening, šola za jadrnanje na deski. Strategija se najprej nanaša na pridobitev čim večjega števila uporabnikov spletne platforme, drugi korak strategije je ponudba in prodaja storitev, ki pa bo potrebovala dobro zaledje intenzivnega spletnega in fizičnega oglaševanja na destinacijah.

Pri zagotavljanju konkurenčne prednosti je pomembno, da je ponujena vsebina zanimiva za ciljne skupine. Se pravi, da se osrednja konkurenčna prednost nanaša v samem začetku na podajanje zanimivih vsebin in visoko frekvenco objavljanja informacij. Cilj je pridobiti čim več uporabnikov, hkrati pa začeti s prodajo paketov – tečajev za jadranje na deski ter ostalih storitev, kot so opcijska ponudba priporočenih akomodacij in distribucijo ponudbe centrov različnih destinacij. Poleg tega pa je namen, če se le da, vključevati ostala podjetja, na primer turistične agencije, podjetja z branže jadranja na deski in ostala podjetja z aktualnimi aktivnostmi na destinacijah, ki jih je smiselno promovirati, v smislu oglasnega prostora na spletni strani. V samem začetku bi to bilo primerno uvesti v obliki Google Adsense, z rastjo poslovanja pa bi bilo smiselno uvesti neposredno prodajo oglasnega prostora prizadevnim podjetjem.

Na srednji in dolgi rok bo podjetje vzdrževalo konkurenčno prednost na sledeče načine:

- **z dodajanjem novih destinacij** v opisni in ponudbeni asortiman. Če ne bo mogoče vzpostaviti sodelovanja s centri jadranja na deski na določeni destinaciji, spada pod konkurenčno prednost spletne platforme prav tako zgolj le opis destinacij, ki služi kot pomoč pri odločanju, kam iti jadrat, in dodatna znanja o lokalnih življenjskih razmerah;
- **z dodajanjem in osveževanjem vsebin v blogu**, kjer bodo uporabniki deležni novih koristnih namigov, ki lahko služijo kot motivacija in smerokaz pri učenju na različnih nivojih jadranja na deski. Pomembno je, da je frekventnost informacij visoka, zato bomo stremeli k tedenskim in mesečnim objavam novosti tehnik jadranja na deski, člankov o opremi, destinacijah, vodičih, mnenjih profesionalcev itd.;
- **s ponudba tečajev jadranja na deski**. Na srednji in dolgi rok se pričakuje pozitiven odziv strank z željo po vrnitvi na tečaje. Povečanje povpraševanja zagotavlja tudi možnost širjenja ponudbe (vključitev inštruktorjev različnih nacionalnosti) in vključitev snemanja tečajnikov na tečajih. To pripomore k samemu prepoznavanju lastnih napak, kot spomin na dogodek in promocijski material. Predhodno navedena pričakovanja so argumentirana z izkušnjami iz prakse, kjer so se ljudje vračali na destinacijo in povprašali po inštruktorju, s katerim so se na predhodnih tečajih ujeli, zabavali in pričakovano ali pa celo več kot pričakovano napredovali.

Na dolgi rok predpostavljamo večjo bazo uporabnikov, do nekje 50.000 obiskovalcev v 5. letu poslovanja, in s tem možnost neposredne prodaje oglasnega prostora spletne platforme večjim podjetjem.

4.5.2 Viri konkurenčne prednosti ter vizija in poslanstvo podjetja

Vir konkurenčne prednosti bi vsekakor bil preglednost informacij o destinacijah in tamkajšnji ponudbi z enostavnim primerjanjem pogojev, ponudbe centrov jadranja na deski in hotelske ponudbe. Prav tako bi z osebno noto, priporočili in predstavitvijo tehnik jadranja na deski pritegnili uporabnike k uporabi spletne strani. Kot vir konkurenčne

prednosti bi bil osebni pristop k posamezniku oz. manjši skupini, prav tako pa organizacija celotne ponudbe storitev centrov jadrnanja na deski na določeni destinaciji, cena storitev pa bi vsebovala 10-% popust. Vsebine bi se v začetku nanašale na ponudbo centrov jadrnanja na deski, v prihodnje pa lahko tudi na povezavo s hoteli ter sodelovanjem s temi.

Vizija podjetja je postati unikaten in vodilni ponudnik celovitih informacij o jadrnanju na deski, ugodni posrednik ponudbe storitev centrov jadrnanja na deski ter storitev na področju učenja jadrnanja na deski. Poslanstvo podjetja se glasi: »Edinstveni ponudnik informacij in storitev jadrnanja na deski.«

4.5.3 Opredelitev merljivih ciljev za prvih pet let poslovanja in identifikacija priložnosti za rast podjetja v okviru prvih desetih let poslovanja

Merljivi cilji za prvih pet let poslovanja se nanašajo na:

- višino prihodkov (posredništvo storitev centrov jadrnanja na deski bo predstavljalo večino prihodka, dopolnilna storitev pa bo lastna šola jadrnanja na deski). Prihodki lahko v petem letu dosežejo tudi 150.000 €;
- višino dobička;
- prepoznavnost – sem spada število obiskovalcev spletne platforme. Celoten evropski trg uporabnikov ocenjujemo na okoli 50.000 jadrncev na deski.

Identifikacija priložnosti za rast podjetja je sledeča: podjetje lahko doseže rast z večjo prepoznavnostjo, številom uporabnikov, boljšo kakovostjo posredovanih storitev in kombinacijo različnih predstavljenih vsebin. Za zajem in privabljanje večjega števila uporabnikov lahko uporabimo različne metode. Zanimanje za obisk spletne platforme se generalno lahko poveča z dodajanjem novih vsebin: obveščanjem, brezplačnimi e-tečaji jadrnanja na deski, brezplačnimi e-priročniki, nagradnimi igrami itd. V zameno za ponujene vsebine pa kot povratno informacijo dobimo elektronske naslove, ki jih lahko uporabimo za nadaljnjo trženje ponudbe.

V drugi fazi in predpostavki večjega števila uporabnikov lahko prav tako ponudimo podjetju, ki prodaja opremo za jadrnanje na deski, da naredi nagradno igro. Podatke lahko uporabimo za lasten razvoj, bazo sodelujočih pa na koncu dobi podjetje, ki je organiziralo nagradno igro. To je v začetku lažje ponuditi manjšim podjetjem, ki so v senci velikih in intenzivno stremijo k pridobitvi novih kupcev.

To doprinese priložnost za samoiniciativnost ostalih ponudnikov jadrnanja na deski (centrov), da želijo predstaviti svojo ponudbo na spletni platformi. V tem primeru se lahko pogajamo tudi za višji odstotek provizije posredovanih storitev. Ob večji prepoznavnosti je spletna platforma bolj zanimiva za znane ponudnike proizvodov in storitev s področja jadrnanja na deski, kajtanja in ostalih vodnih športov, ki se želijo oglaševati na spletni platformi. Prav tako pa obstaja več možnosti širitve v podobne aktivnosti vodnih športov,

ki so značilni za različne lokalne destinacije. Centri jadriranja na deski po svetu velikokrat hkrati ponujajo tudi učenje kajtanja, ki je v zadnjih letih postalo zelo priljubljeno tudi med jadranci na deski, od katerih se je določen del odločil zamenjati jadriranje na deski v celoti za kajtanje. Za izvajanje kajtanja potrebujemo dosti manj opreme, manj vetra ter je enostavneje hitreje napredovati. Spletno platformo bi bilo s ponudbo kajtanja enostavno nadgraditi, saj je veliko iskanih informacij (o destinacijah, lokacijah za izvajanje športa, jakosti vetra, pogojev za izvajanje vodnih športov, vremenskih napovedih itd.) iste narave.

Druga možnost je vključitev v ponudbo trenutno priljubljenega veslanja na deski stoje (ang. *stand-up paddling*, v nadaljevanju SUP-športa). Na spletno platformo se lahko vključi ponudba tečajev in avanturističnih izletov po neokrnjenih kotičkih sveta. Za to ne potrebujemo vetra, SUP-deske so lahko v napihljivi izvedbi, vesla pa zložljiva, kar olajša transport in omogoča organizirana potovanja ter izlete za manjše skupine (recimo pet do deset ljudi).

Naslednja možnost je poslovna povezava s spletnimi revijami o jadriranju na deski, kajtanju in SUP-u. Na spletni platformi bi lahko bili predstavljeni naslovi in kratki opisi člankov in v kolikor so uporabniki zainteresirani nad predstavljeno vsebino, so lahko s klikom na naslov članka preusmerjeni na spletno revijo, kar pa bi lahko tudi vrednostno ovrednotili (provizija glede na število klikov predstavljenih vsebin).

V sklopu destinacij bi lahko bili priporočani tudi hoteli in apartmajske agencije, s katerimi se lahko razvije posredniško sodelovanje.

4.6 Prihodkovni model

4.6.1 Viri prihodkov

Prihodek podjetja je sestavljen iz sledečih prihodkovnih kanalov:

- distribucije ponudbe partnerskih podjetij (učenje, izposoja opreme);
- ponudbe lastnih organiziranih tečajev jadriranja na deski;
- oglaševanja kot možnega vira prihodka na dolgi rok.

Distribucija storitev centrov za jadriranje na deski: Podjetje bo promoviralo ponudbo partnerskih centrov jadriranja na deski z vključeno provizijo in popustom. Popust bo odštet od provizije, ki jo bo partnersko podjetje ponujalo za promoviranje svojih storitev. Znesek provizije se bo predvidoma gibal od 20 % navzgor. Po izkušnjah iz prakse je v letih 2012–2014 ruski center 5 kvadratov v Egiptu ponujal za pripeljane goste 20 % provizije na izposajo opreme ter možnost lastnega učenja pripeljanih gostov brez zahtevane provizije od lastno postavljene cene. Ion-Club na Fuerteventuri ponuja za pripeljane goste prav tako 20 % provizije na izposajo opreme, za večje sodelovanje preko spletne platforme pa bi se lahko dogovorili tudi za 30 %.

Provizija posredovanih storitev se v svoji primarni obliki nanaša na:

- izposajo opreme in
- učenje jadranja na deski.

V ponudbo se lahko po potrebi in željah partnerjev vključi tudi ostale storitve, vendar pa se pri finančnih izračunih usmerjamo izključno na jadranja na deski. Rezervacija opreme je v večini primerov zakupljena za celoten čas potovanja, saj centri pogosto ponujajo večje popuste za tedenske ali večtedenske predhodne zakupe. Za nakup učnih paketov jadranja na deski pa je od podjetja do podjetja odvisno, za kakšen sistem se odloči. Nekatera podjetja (npr. Ion-Club) ponujajo prav tako popuste na predhodni spletni nakup učnih ur in imajo na voljo različne večurne pakete, ki se jih lahko poljubno po različnih dnevih časovno porazdeli.

Recimo, da je v ponudbi centra 10-urni začetniški skupinski tečaj v vrednosti 200 €. Ob predpostavki dogovorjene provizije 30 % bo cena predstavljene ponudbe na spletni platformi za 10 % nižja, odvisno od povpraševanja na destinaciji, kot pa so prvotne cene podjetja, 20 % od teh 200 € pa bo provizija, ki pripada podjetju. Enak sistem velja tudi za izposajo opreme.

Lastna šola oz. tečaji jadranja na deski so lahko organizirani na več načinov. Na spletni platformi so lahko v naprej razpisane destinacije in ponudba, ki jo tečaj zajema. Recimo, da je tečaj organiziran na Sardiniji v Italiji. V začetku je smotrno predstaviti lastnosti destinacije, z opisom kraja in vseh ostalih značilnosti, ki smo jih navedli že pri poglavju o rešitvah podjetja in predstavitvi destinacij. Če je destinacija že predstavljena, lahko vsebine medsebojno povežemo in se osredotočimo samo na predstavitev razpisanega programa. V tabeli 2 je predstavljen primer programa tečajev jadranja na deski.

Tabela 2: Cenik tečajev jadranja na deski

Tečaj	Cena (na posameznika) (v €)	Tip tečaja
7-dnevni	300	Začetni, napredni, freewave
10-dnevni	350	Začetni, napredni, freewave
14-dnevni	400	Začetni, napredni, freewave

Vir: Lastno delo.

Sedemdnevni tečaj bi se odvijal v enem tednu petkrat, saj je treba računati dan prihoda in odhoda, sprejem učencev in odpremo. V dnevu prihoda bi imeli uvodno spoznavanje in predstavitev okvirnega plana aktivnosti v tečaju ter se organizirali po skupinah. Naslednji dan bi se začel tečaj in trajal vsak dan zapored, v katerem bi se vadilo različne stvari ne glede na vetrovne razmere, saj se da v vsakem vetru prilagoditi način vadbe za različne manevre in nivoje znanja. Po izkušnjah sodeč bi se tega tečaja udeležilo približno 50 % vseh zainteresiranih za tečaje.

Desetdnevni tečaj bi vseboval osem dni tečaja, dva dneva pa bi bila namenjena počitku in ostalim aktivnostim. Tega tečaja bi se glede na izkušnje udeležila večina ljudi, ki bi si oddih jadrnanja na deski privoščili za dva tedna, saj želijo imeti tudi nekaj prostih dni za počitek, izlete, najbolj nadebudni pa še za lastno vadbo priučenih znanj. Desetdnevnega tečaja bi se po izkušnjah udeležilo 30 % ljudi.

Štirinajstdnevni tečaj bi bil primeren za nadebudne jadrnalce na deski, ki si želijo izkoristiti vsak trenutek za napredek, v tem primeru bi to pomenilo 11 dni prilagojene vadbe na vodi glede na vetrovne razmere in fizične zmožnosti posameznika. Takšnih posameznikov bi bilo po večletnih izkušnjah v praksi 20 %.

Razdelitev po skupinah: začetniki, napredni in freewave tečaj; prosti slog, jadrnanje po valovih ali slalom (odvisno tudi od kraja in pogojev, kjer se tečaj odvija).

Dnevni program obsega 2 uri praktične vadbe na vodi in 1 uro teoretičnega pregleda obdelanih dnevnih vsebin, ki je lahko pred ali po praktični vadbi, odvisno od potrebe.

Poskrbeli bomo tudi za rezervacijo opreme v centrih za jadrnanje na deski. Prav tako je za tečajnike mišljena tudi pomoč pri organizaciji potovanj, glede izbire optimalnih letalskih prevoznikov, logistike na sami destinaciji in izbiri ter rezervaciji akomodacije (opcijsko).

Oglaševanje kot možen vir prihodka na dolgi rok (po petih letih poslovanja): Zajema oglaševanje drugih spletnih strani na naši spletni platformi. Smiselna bi bila uporaba Google Adsense oglaševanja. Večji kot je promet na spletni strani, večjo vrednost doprinaša. Po navedbi Maierja (2013) je prihodek od klika na oglas, predvajanega na naši spletni strani, 68 % vrednosti, ki jo oglaševalec plača za oglaševanje svojega oglasa. Ostali delež je provizija, ki pripada Googlu. Smiselnost oglasa, predvajanega na naši spletni strani, pa Google določi preko algoritma, ki vključuje: izbor oglasa glede na kakovost, vsebinsko primernost ter glede na pripravljenost plačila za oglas. Algoritem dela izbor oglasov avtomatsko tako, da poizkusi generirati čim večji zaslužek. Pričakuje se lahko, da bo na predvajan oglas na spletni platformi kliknilo 5 % obiskovalcev.

4.7 Načrt trženja

Trženje bo temeljilo na spletnih možnostih, kot sta predvajanje in iskanje oglasov. Iskanje oglasov pomeni, da kupec med iskanjem po spletnih brskalnikih pride do spletne platforme preko vpisanih ključnih besed, ki omogočajo prikaz spletne platforme na višje ležečem položaju najdenih vsebin. Predvajanje oglasov pa pomeni, da se bomo poslužili storitev Google, Facebooka in Instagrama za prikazovanje oglasov na tematsko povezanih in nepovezanih vsebinah ter glede na predhodna iskanja po brskalniku. Pomembna konkurenčna prednost, ki jo bomo tržili, je osebni pristop h ključnim kupcem, se pravi, da jim bodo na voljo vse predhodno pojasnjene rešitve, poleg tega pa promoviranje dodatnih ugodnosti, storitev v zvezi z e-svetovanjem (preko elektronske pošte) glede:

- transportnih možnosti (prevozi od letališča do nastanitev – taksi oz. transportne družbe);
- akomodacijske možnosti (dogovori s ponudniki apartmajev, hoteli itd.);
- ponudbo lokalnih ekskurzij itd.

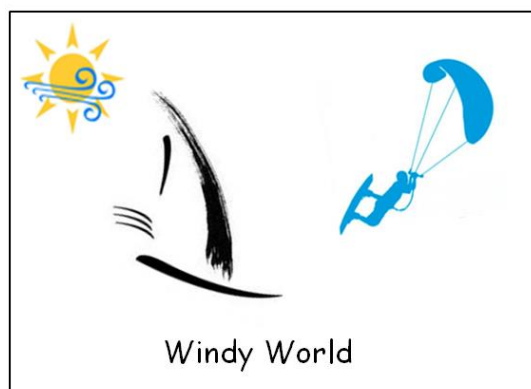
Predpogoj za dodatno ponudbo so osebni kontakti z lokalnimi prebivalci na določenih destinacijah (npr. Dahab, Egipt; Fuerteventura, Kanarski otoki). Možnosti dodatne ponudbe so namenjene vsem tržnim segmentom, identificiranim v okviru analize trga.

4.7.1 Ime podjetja in blagovne znamke

Ime podjetja bo Windy World, s. p. Primarna ideja za izbiro imena je bila World Wide Windsurfing, ker pa je spletna stran nosilec podatkov za vetrovne in vodne športe, pa lahko pod drugačnim imenom vključimo tudi podobno športno dejavnost na veter – kajtanje in kajterje, ki prav tako iščejo informacije enakega tipa. V prvem koraku se zajemanju novih uporabnikov (kajterjev) ne bo posvečalo posebne pozornosti, bo pa spletna stran vključevala že podatke (opise destinacij), prav tako namenjene tudi njim. Na nekaterih destinacijah se jadrnanje na deski in kajtanje lahko izvajata na istem mestu, nekje pa so območja zaradi varnosti medsebojno ločena, vendar pa je enostavno tovrstne informacije pojasniti za oba spektra uporabnikov. Podjetje bo klasificirano pod SKD-šifro: N 79.900 – druge raznovrstne poslovne dejavnosti; rezervacije in druge s potovanji povezane dejavnosti (eVem, 2019).

Logotip blagovne znamke Windy World je prikazan na sliki 7 in je oblikovan na način, da pritegne tako jadrnalce na deski kot kajterje. Slika 8 pa prikazuje logotip lastne šole jadrnanja na deski – Sebastijan's Windsurf School.

Slika 7: Logotip blagovne znamke Windy World



Vir: Lastno delo.

Slika 8: Lastna blagovna znamka šole jadriranja na deski Sebastijan's Windsurf School



Vir: Lastno delo.

Če se bo povpraševanje po kajtanju na spletni platformi razvijalo, lahko ustvarimo posebno blagovno znamko tudi za šolo kajtanja in distribucijo storitev s tega področja.

4.7.2 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskem delu)

Distribucija centrov jadriranja na deski bo predstavljena na sledeč način. Najprej bo opis destinacije, kjer bo določen kraj s ključnimi lastnostmi pisno in slikovno predstavljen. V to bosta vključeni vetrovna statistika ter ponudba centrov jadriranja na deski. Meni bo narejen tako, da bodo najprej predstavljeni ključni centri jadriranja na deski ter nekaj ključnih paketov aktivnosti za tekoče obdobje. Vsi ostali podatki bodo zaradi obsežne ponudbe centrov za jadriranje na deski (različni tečaji jadriranja na deski, izposoja opreme itd.) dostopni preko spletnih povezav na spletni strani centrov za jadriranje na deski, ob tem pa bo zraven naveden samo popust, ki bi ga bila rezervacija čez spletno platformo Windy World deležna. Kot informativni dodatek bo ob vsaki destinaciji navedenih tudi 10 najbolj obiskanih hotelskih in apartmajskih resortov. Za lažjo predstavbo je primer predstavitve destinacije Fuerteventura (Kanarski otoki) priložen v prilogi 7.

4.7.3 Cenovna strategija

Cenovne strategije bi lahko ločili na različne ponudbe in razlike med tem, kako je izdelek predstavljen (Lam, 2015):

- višji popusti ob nezapolnjenih kapacitetah lastne šole jadriranja na deski ter nižji za samo izposajo opreme;
- strategija bonusov – oseba bi ob nakupu določene storitve preko spletne platforme dobila kupon, s katerim bi lahko uveljavila 20-% popust za tečaj jadriranja na deski;
- časovno omejeni nakupi – oblikujemo lahko variabilne popuste glede na sezonskost destinacij. V višji sezoni 10-% popust na vse storitve, v nižji pa na določene tedenske

ali dvotedenske pakete tudi 15–20-% popust, odvisno od pripravljenosti sodelovanja centrov jadrnanja na deski pri pospeševanju prodaje;

- zaokroževanje cen – študije so pokazale, da zaokroževanje cen na 9, npr. 99 €, pri kupcih spodbuja nakupe za več kot 20-%.

Cenovna strategija podjetja bo v začetni fazi temeljila na poslovanju v obliki kuponov s popusti, bonuse in časovno omejene nakupe pa se lahko vpelje naknadno. Podjetje bo konkuriralo s ceno in priljudno predstavitvijo ter personalizirano distribucijo storitev. V tabeli 3 so predstavljene povprečne cene ključnih storitev različnih medsebojno primerjanih centrov za jadrnanje na deski ter cene najbližjega substituta kajtanja.

Tabela 3: Cene storitev centrov jadrnanja na deski, lastne šole jadrnanja na deski in kajtanja

Storitve	Cene ključnih izdelkov in storitev z 10-% popustom (v €)	Cene najbližjega substituta (kajtanja) (v €)
Kupon za tečaj (10 ur)	200	399
Kupon za 3 privatne ure	240	270
Kupon najetja opreme (7 dni)	300	325
Kupon najetja opreme (12 dni)	450	460
Lastna šola jadrnanja na deski (7 dni)	300	612
Lastna šola za jadrnanje na deski (10 dni)	350	612
Lastna šola jadrnanja na deski (14 dni)	400	612

Opomba: Cene lastne šole jadrnanja na deski so brez popustov.

Vir: Lastno delo.

Ključne izdelke sem izbral glede na lastne izkušnje z delom v praksi, ko sem več let spremljal, po kakšni ponudbi stranke najbolj povprašujejo.

4.7.4 Tržne poti in prodajni medij

Kupci bodo lahko kupili ponujene storitve neposredno na spletni platformi oz. preko elektronske pošte. Tovrstna spletna platforma že sama po sebi deluje kot posrednik storitev zastopanih ponudnikov. Marža, ki jo bomo poskusili iztržiti za zastopano ponudbo centrov jadrnanja na deski, se bo gibala od 20 % navzgor. Posrednikov, ki bodo promovirali spletno platformo, je lahko več. Med njih spadajo Google, Facebook, Instagram, Twitter in LinkedIn. Vendar pa se bomo zaradi omejenega začetnega kapitala in proračuna v prvih petih letih posluževali intenzivnejšega oglaševanja preko Googla, Facebooka in Instagrama.

Znesek, namenjen oglaševanju preko omenjenih ponudnikov, bo med te v začetku poslovanja enakomerno razdeljen, po potrebi pa se bo spreminjal in vlagal v tistega

ponudnika, ki bo imel večji domet. V poslovanju bom od začetka sam, delal pa bom lahko na različnih lokacijah, saj bom za to potreboval le računalnik in internet. Prodajni medij bo lastna spletna stran z oglaševanjem na socialnih omrežjih, spletnem brskalniku Google in pa kot dodatna možnost promoviranje na partnerskih spletnih straneh, kjer obstaja možnost sodelovanja z oglaševanjem drug drugega. Spletna stran se bo nahajala na domeni <http://www.windyworld.com/>.

4.7.5 Trženjsko komuniciranje in oglaševalska strategija

Podjetje bo komuniciralo s trgom preko spletnih oglaševalskih orodij, kot so oglaševanje preko socialnih omrežij (Facebook in Instagram) ter preko spletnih brskalnikov (Google) v smislu iskalnih besed z uvrščanjem spletne platforme na čim višje iskana mesta ter plačilom na klik in plačilom na tisoč ogledov. V kasnejši fazi se bomo posluževali oglaševanja preko »mailing« liste (ang. *newsletter*) (ob že obstoječi bazi kupcev), nadaljevanju in z večjim prihodkom lahko tudi preko Twitterja. Raziskava iz Forrester (2018) kaže, da je generalno gledano priporočeno posvetiti v namene trženja B2C storitvenega poslovanja 9,3 % proračuna, ter 7,3 % od letnih prihodkov. V podjetju Windy World, s. p., celotno poslovanje in ustvarjanje prihodka temelji na intenzivnem oglaševanju, zato bo za oglaševanje v prvem letu namenjenih kar 50 % letnih prihodkov, v naslednjih štirih letih poslovanja pa se bodo sredstva, namenjena za trženje, gibala nekje med 20 in 30 % letnih prihodkov.

V prilogi 8 so predstavljeni povprečni stroški oglaševanja preko Googla in socialnih omrežij Facebook, Instagram, Twitter in LinkedIn ter okvirni strošek oglaševanja preko »mailing« list.

Pri oglaševanju bo pomembna aktivnost tudi vzpostavitev Facebook strani in promocija storitev platforme na Instagramu, kjer bomo redno objavljali prispevke, ki so relevantni za demografsko skupino jadralcev na deski. Zraven sodi tudi povezovanje z vplivnimi podjetji na področju jadriranja na deski (kot so večji centri za jadriranje na deski, proizvajalci opreme, ter večje turistične agencije, tako domače kot tuje).

Med promocijsko gradivo štejemo plakate in letake, ki jih bomo razdelili po informacijskih točkah, centrih za jadriranje na deski in hotelih na različnih destinacijah. Za ta namen bomo v začetni fazi poslovanja namenili 500 € na leto. Slika 9 prikazuje logotip za komunikacijo s trgom.

Slika 9: Logotip za komunikacijo s trgom



Vir: Lastno delo.

4.8 Načrt storitvenega procesa

4.8.1 Ključni faktorji poslovnega procesa

V izdelavnem procesu spletne platforme je najpomembnejše, da operacije tečejo brez zatikanja. V našem primeru imamo dva glavna denarna tokova. Prvi poteka med kupcem storitve na spletni platformi in spletno platformo, nakar se določen znesek prenakaže do končnega ponudnika storitev, v tem primeru centra jadrnanja na deski. Drugi denarni tok bi bil neposredno zadržan na spletni platformi, to bi bil dohodek od izvajanja lastne šole jadrnanja na deski. Naslednje področje je zagotavljanje dodatnih informacij in povezav do pomembnejših akterjev na trgu jadrnanja na deski, ki morajo biti nenehno osvežene. Kot dodatek k temu sodijo vsebinsko dopolnjene in smiselno časovno objavljane vsebine na blogu, povezave do vremenskih napovedi in promoviranih znamk opreme ter partnerskih podjetij.

Po predstavitvi destinacij, opisu lokacij in ponudbe storitev tamkajšnjih podjetij je treba zagotoviti kupcu tudi varno plačilo. Pri plačilu je treba zagotoviti varnost zaupnih podatkov posameznikov, zato bi bila smotrna uporaba Kriptografskega protokola za varno komunikacijo (ang. *Secure Sockets Layer*, v nadaljevanju SSL-certifikata), in verodostojnega plačilnega sistema PayPal za denarna nakazila. Prav tako pa mora spletna platforma narediti kontakt s podjetjem, centrom jadrnanja na deski, na določeni lokaciji in mu posredovati podatke o kupcu, rezervirati povpraševane storitve ter v primeru potrjene rezervacije in kupčevega plačila storitev v končni fazi nakazati denar (v našem primeru za odšteto lastno provizijo, ki bi se gibala v višini 20 %). Kupec pa bi po končanem procesu rezervacije in plačila prejel kupon, ki bi ga lahko unovčil na centru za jadrnanje na deski na določeni destinaciji.

Naslednji ključni faktor je osebna šola jadriranja na deski, kjer pa je treba organizirati celoten storitven proces samostojno. Samo plačilo je tukaj enostavnejše, saj ga ni treba posredovati drugemu podjetju. Treba je dobro načrtovati in izvesti celotno potovanje in kakovosten tečaj. Zraven spadajo organizacija lastnega potovanja, pomoč in priporočila kupcem pri načrtovanju potovanja, po možnosti pomoč pri rezervacijah, npr. akomodacije (v prihodnosti tudi kot možen vir zaslužka v smislu posredništva), ter narediti potek celotnega dogajanja, tečaje in aktivnosti prostega časa karseda zanimive in navdihujoče.

4.8.2 Izvedbeni proces

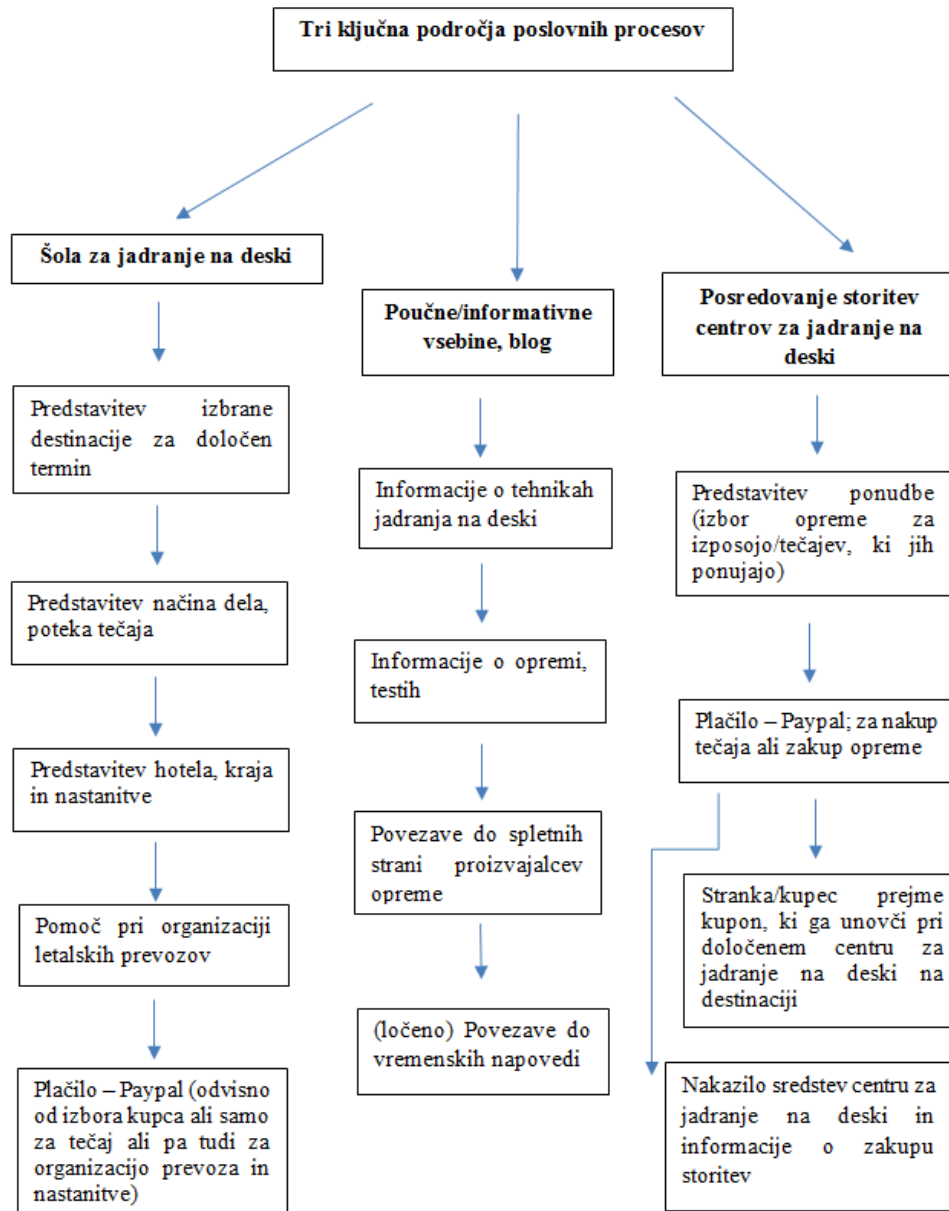
Poslovni proces bo sestavljen iz treh poglavitnih delov. Eden se bo nanašal na šolo za jadriranje na deski, kjer bo najprej treba predstaviti lokacijo – kje se bo tečaj odvijal, zakaj izbrana destinacija in kaj so njene ključne značilnosti in prednosti. Nato je treba predstaviti potek tečaja, kjer bo po korakih predstavljeno, kako bo tečaj izveden. Pod to spada organiziranost po skupinah, organizacija dnevnega dela – ur tečaja, in kaj se bo v kateri skupini učilo. Nato je treba zagotoviti pomoč pri načrtovanju dogodka, v smislu organizacije nastanitve in prevozov, ki vključujejo tako letalski prevoz kot tudi lokalne logistične potrebe. Kupcem tečajev bi bile ponujene možnosti letalskih prevozov ter izbor najbolj ugodne in priročne možnosti za določen čas in lokacijo, poleg tega pa bi bila ponujena pomoč pri izboru hotela oz. apartmajev.

Drugi poglavitni poslovni proces, ki je tudi povezan s finančnimi tokovi, je posredovanje storitev centrov za jadriranje na deski. Ta poslovni proces bi vseboval ponudbo izbora opreme ali zakup tečajev, ki bi bili plačani preko spletne medote varnih plačil. Nato bi v zameno za nakup storitve kupec prejel kupon, ki bi ga unovčil na določenem centru za jadriranje na deski. Se pravi, da bi bil denarni tok speljan preko spletne platforme, ki bi preostali znesek od kupca (s popustom) po posredovanju vseh potrebnih informacij o kupljenih storitvah (dolžini in vrsti tečaja in dolžini zakupa opreme ter vrsti te) in potrjeni rezervaciji storitev nakazala na center za jadriranje na deski zahtevan znesek.

Tretji del izvedbenega procesa pa ne bi bil v prvi fazi vezan neposredno na denarne tokove, bil bi bolj poljudne narave, saj bi lahko sčasoma namenili na spletni platformi tudi oglasne prostore za določena predstavljena podjetja, vendar pa bi se na začetku osredotočili zgolj na posredovanje informacij v obliki bloga o tehnikah za jadriranje na deski, kjer bi bili poljudno predstavljeni tehnični namigi, kako je najbolj pravilno, najlažje in najbolj smotno izvajati določene manevre. Naslednji del bi vseboval različne teste opreme, ki jih nadebudni jadralci na deski radi prebirajo, novice o jadriranju na deski na splošno, vodiče, sledila pa bi predstavitev spletnih strani različnih proizvajalcev opreme. To bi dalo obiskovalcu spletne platforme vpogled v konkurenčne znamke in njihove lastnosti. Poleg tega bi bile pa v ločenem sklopu navedene tudi spletne strani vremenskih napovedi, kjer bi si lahko obiskovalci pogledali bolj natančne informacije o vetrovnih razmerah na

destinacijah. Na sliki 10 je predstavljen diagram treh ključnih področij poslovnih procesov po ključnih točkah.

Slika 10: Diagram poslovnih procesov



Vir: Lastno delo.

4.8.3 Kosovnica

Glede na to, da je čas izdelave končnega izdelka, ki je sklop ponudbe različnih storitev, povezan z v več dejavniki, jih lahko razčlenimo na sledeče: ponudba storitev bi temeljila na spletni platformi, zato se vse začne s postavitvijo spletne strani. Ta bi se v najožjem smislu razdelila na tri področja, to je ponudba lastnih tečajev jadranja na deski, posredovanje že obstoječih tečajev jadranja na deski s strani ponudbe centrov jadranja na

deski na destinaciji ter ponudba izposoje opreme centrov za jadranje na deski na določeni destinaciji. V tabeli 4 je predstavljena kosovnica s ključnimi storitvami in opravili v prvem letu poslovanja.

Tabela 4: Kosovnica storitev za prvo leto poslovanja

Storitev	Stroški izdelave (v €)	Čas izdelave/izvajanja
Postavitev spletne strani	2000	60 dni
Lasten tečaj jadranja na deski	1000 (strošek potovanj)	15 dni
Oblikovanje ponudbe distribucije tečajev centrov jadranja na deski	1000 (lastno delo)	60 dni
Oblikovanje ponudbe distribucije za izposajo opreme na centrih jadranja na deski	1000 (lastno delo)	60 dni
Dopolnjevanje ponudbe in tekoče poslovanje	Tekoči stroški poslovanja prvega leta: ca. 3500 €/mesec	6 mesecev

Vir: Lastno delo.

Postavitev spletne strani bi se odvijala s strani zunanjega izvajalca in za končni izgled spletne platforme bi potrebovali, s popravki vred, okoli 2 meseca. Lastni tečaji jadranja na deski se nanašajo na lastno delo, zato za postavitev konstrukta izvajanja tečajev načrtujemo porabljenih 15 dni. Storitve posredovanja tečajev jadranja na deski in posredovanje izposoje opreme za centre jadranja na deski sta ločeni storitvi, vendar pa se bi izvajali istočasno s potovanji, ko bi centre, s katerimi želimo skleniti pogodbo, obiskali – v prvem letu poslovanja tri, kar bi vse skupaj trajalo okoli 45 dni. Poleg tega načrtujemo še 15 dni časa za obdelavo podatkov in vključitev teh na spletno platformo. Kot strošek izdelave konstrukta distribucije storitev centrov bi bilo lastno delo, ki bi ga obračunali kot strošek potovanj (1000 € na potovanje, s katerimi bi lahko pokrili tekoče stroške). Prav tako pa načrtujemo dopolnjevanje in širjenje vsebin ponudbe (destinacij in centrov za jadranje na deski) za preostalo polovico prvega leta poslovanja.

4.8.4 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

V samem začetku bi začel poslovati kot samostojni podjetnik in se poslovanja v prvem letu lotil sam. Skrbel bi za pisanje besedil, trženje in kot terenski delavec obiskal tri destinacije: Fuerteventura, Kanarski otoki; Dahab, Egipt in Tarifa, jug Španije. Delovnih operacij je veliko, vendar pa v začetku ne bil zmožen zaposlovanja drugih ljudi. Pričakujemo potrebo po dodatnih zaposlenih – v drugem letu poslovanja je to pisec besedil, v tretjem letu prodajalec ter v petem letu tržnik. Predviden delovni čas za zaposlene je reden delovnik 40 ur tedensko, ki pa je glede na lastnosti dela prilagojen (skrajšan ali podaljšan glede na trenutne potrebe).

4.8.5 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja ter pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Spletnik, spletne tehnologije, d. o. o., je podjetje v Ljubljani, ki se ukvarja s postavitvijo spletnih strani. Podjetje bo postavilo spletno platformo za 2000 €, omogočilo zakup domene in ponudilo gostovanje (najem strežnika za spletno stran in poštno predale) za 100 € na leto. Strošek SSL-certifikata za varnost podatkov bo znašal okoli 20 € na leto. Prav tako bodo skrbeli za spletno stran, analitiko podatkov in optimizacijo za iskalnike. Med zunanje, posredne sodelavce bi lahko šteli tudi podjetja Google, Facebook (Instagram je last Facebooka), preko katerih bomo oglaševali spletno platformo.

Kot podjetje moramo v skladu s predpisi upoštevati zakon, da moramo za opravljanje dejavnosti pridobiti licenco za organiziranje turističnih aranžmajev in izpolnjevati predpisane pogoje (eVem, brez datuma). Za učenje, lastno šolo jadrnanja na deski oz. izvajanje kampov je potrebna licenca za inštruktorja, moramo pa tudi poskrbeti za varnost tečajnikov (zavarovanje, oprema in vadbeni prostor). Oprema in uporaba opreme je večinoma zavarovana že na centrih za jadrnanje na deski, glede zavarovanja za izvajanja športa pa bo treba urediti izjavo o odgovornosti, saj se šport izvaja na lastno odgovornost.

4.8.6 Ključne tehnologije in znanja

Ključne tehnologije in znanja za tovrsten posel so:

- znanje o učenju jadrnanja na deski: učitelj z mednarodno priznano licenco inštruktorja VDWS in 7-letne delovne izkušnje s področja učenja;
- poznavanje prodaje, trženja in sklepanja poslovnih kontaktov ter poznanstev iz ekonomskih znanj in praktičnih izkušenj;
- spletna orodja za izdelavo in vodenje spletne platforme:
 - Wordpress: tehnologija za postavitev spletne strani;
 - MailerLite: brezplačna programska oprema za trženje preko elektronske pošte;
 - Paypal (varen spletni način plačevanja);
 - Googlova orodja za spletno poslovanje: AdWords (zakup ključnih besed za iskanje na iskalnikih), AdSense (oglaševanje na spletni strani), Console (uporaba google API-jev);
 - Facebook (oglaševanje);
 - Instagram (oglaševanje).

4.9 Splošni terminski plan

4.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

Ključne aktivnosti v prvem letu se bodo začele z odprtjem podjetja. Podjetje bo odprto kot samostojni podjetnik, s. p. Aktivnost, ki bo sledila, je postavitve spletne strani, za katero se bomo poslužili spletnega podjetja Spletnik, d. o. o., ki bo osnovno ogrodje postavilo. Za pisanje vsebin bom zaposlen sam ter se lotil predstavitev destinacij; v začetni fazi 10 najbolj znanih po Evropi in Svetu. Sledili bomo že prehodno opisani strukturi razčlenitve ključnih značilnosti destinacij ter vetrovnih razmer na teh. Sledila bo predstavitev ponudbe, opis podjetij – centrov jadrnanja, kje se nahajajo in kakšno ponudbo imajo ter katero opremo uporabljajo. Med ostale vsebine v začetku programiranja se štejejo poljudne informacije o jadrnanju na deski na blogu ter predstavitev znamk opreme v tovrstni branži.

Spletna platforma bo dopolnjena s povezavami vremenskih napovedi, ki so po svetu za določene destinacije najbolj aktualne. Poleg tega bo v vmesnem času potekala tudi izgradnja programa izvajanja lastne šole jadrnanja na deski, kjer bomo v začetni fazi izbrali tri destinacije, ki jih bomo zaradi potreb po sklenitvi poslovanja s tamkajšnjimi centri za jadrnanje na deski tudi obiskali. Terminsko bodo tečaji določeni glede na najbolj smiseln časovni okvir, ki se bo prilagajal sezoni in najboljšem času, v katerem so razmere najbolj ugodne. Obisk Egipta, Dahaba, bi izvedli v mesecu juliju, Tarifo bi obiskali v začetku avgusta, saj je takrat vrh sezone. Temu bi sledil podaljšek na Kanarske otoke, obisk Fuerteventure, ki bi ga izvedli v drugi polovici avgusta. Šola jadrnanja na deski bo razdeljena v različne sklope, ki se bodo ločili po nivoju znanja tečajnikov.

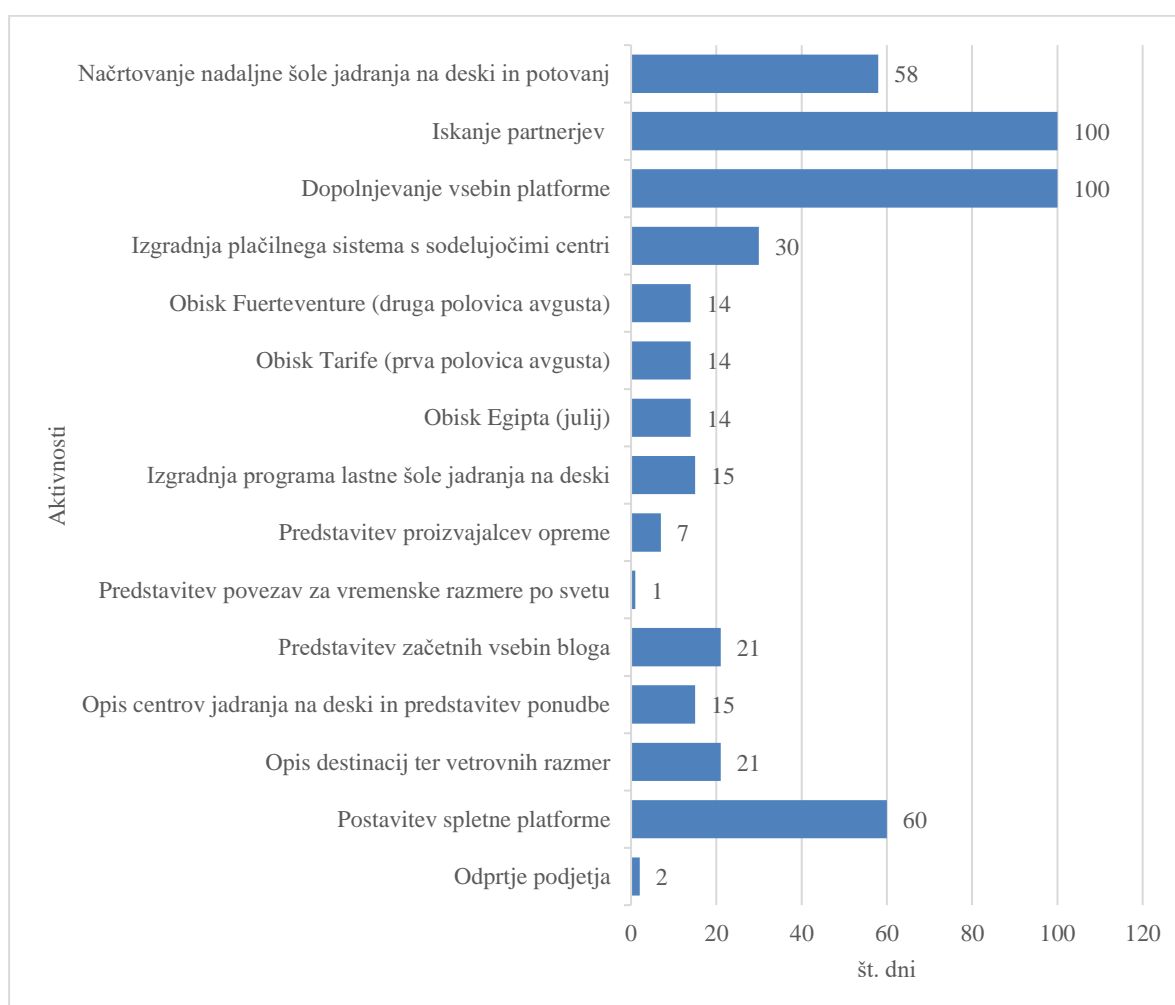
Temu sledijo potovanja na izbrane destinacije, na katerih bomo raziskali trg in poskusili skleniti dogovor o poslovanju z najbolj aktivnimi in obiskanimi centri jadrnanja na deski na teh destinacijah. Po sklenitvi sodelovanja sledi vključitev centrov jadrnanja na deski v strukturo poslovanja platforme tako, da se bo predstavilo njihovo ponudbo ter omogočilo preko plačilne metode in kuponov, da bo povezava med končnim kupcem, spletno platformo in ponudnikom storitev stekla. To pomeni, da si bodo kupci lahko ogledali ponudbo ter preko elektronske pošte rezervirali storitve in izvršili plačilo preko Paypala, v zameno pa bodo dobili kupon, ki bo poslan in usklajen tudi s centrom jadrnanja na deski in unovčen v določenem terminu. V končni fazi bo stranka samo prišla na določeno lokacijo, kjer bo pokazala kupon in lahko koristila zakupljene storitve. V preostalem času leta bi potekalo dopolnjevanje in širjenje blog vsebin o testih opreme in tehnikah jadrnanja na deski, pisanju vodičev in predstavljanju novosti ter možnost povratnih povezav. Prav tako bi se posvetili širjenju asortimana opisanih destinacij in iskanju novih potencialnih centrov jadrnanja na deski. Ob že nekaj sklenjenih pogodbah z nekaterimi podjetji bi se lahko posluževali predstavitev našega delovanja poslovanja v nadaljnjem tudi s telefonskim kontaktom in preko elektronske pošte, pogodbo se pa dandanes lahko sklene pravnomočno

tudi preko spleta, kar bi še posebej prav prišlo za odročne destinacije, kot so Brazilija, jug Afrike – Cape Town in Venezuela.

4.9.2 Terminski načrt

Terminski načrt prvega leta je podan v spodaj navedenem grafikonu. Nekatere aktivnosti, kot so postavitve spletne platforme in sledečih šest aktivnosti, ki spletno platformo medsebojno dopolnjujejo in izgrajujejo, se v nekaterih fazah medsebojno prekrivajo ter potekajo istočasno. Na sliki 11 so predstavljene aktivnosti v prvem letu poslovanja in okvirni čas trajanja oz. izvajanja teh.

Slika 11: Prikaz aktivnosti v prvem poslovnem letu



Vir: Lastno delo.

4.10 Vodstvena skupina in kadri

4.10.1 Vodstvo podjetja, ključni kadri ter načrt zaposlovanja in nagrajevanja

Deloval bom kot samostojni podjetnik, v nadaljevanju s. p., ter skrbel za vse aktivnosti v podjetju v prvem letu poslovanja. Z rastjo prihodkov bom v prvih petih letih zaposlil tri ljudi. Ključni kadri za uspeh v podjetju so:

- pisec besedil, člankov in novosti;
- terenski raziskovalec oz. prodajalec;
- tržnik.

Kandidati za delo v podjetju se bodo iskali preko zaposlitvenih oglasov, osebnih in poslovnih poznanstev. Preko zaposlitvenih oglasov bo izbor potekal glede na zanimivost in aktualnost predloženega življenjepisa, izobrazbe in delovnih izkušenj. Pri iskanju kandidatov preko osebnih in poslovnih poznanstev pa je pomembno, da se kandidat dobro spozna na področje dela, ki ga pokriva, ter da ga področje dela osebno zanima in navdušuje.

Načrt zaposlovanja bo sledeči:

- 1. leto poslovanja: v obdobju prvega leta bom v podjetju skrbel za vse aktivnosti sam, saj je v samem začetku pomembno, da sem zmožen pokriti vse stroške;
- 2. leto poslovanja: zaposlitev pisca besedil, kar zajema pomoč pri pisanju in urejanju vseh besedil na spletni platformi (člankov, novic, ponudb itd.);
- 3. leto zaposlovanja: zaposlitev prodajalca, tržnika v majhnem, katerega delovne funkcije bodo: iskanje novih potencialnih partnerjev, zagotavljanje ažurnosti trenutne ponudbe in akcijskih paketov različnih ponudnikov na destinacijah, sooblikovanje ponudbe lastne šole jadriranja na deski, zbiranje prijav in komunikacija z ljudmi ter pokrivanje del trženjskih aktivnosti in odpiranje novih distribucijskih kanalov.
- 5. leto poslovanja: zaposlitev tržnika, ki bo skrbel za nadaljno iskanje novih tržnih kanalov in funkcionalnost ter širjenje obstoječih.

Terenskega delavca pa bi zaposlili v primeru večjega povpraševanja po šoli jadriranja na deski, da bi pomagal izvajati to s tehničnega vidika ter iskal nove potencialne partnerje, raziskoval destinacije, zbiral kontakte in sklepal poslovne pogodbe. Če povpraševanje ne bi bilo zadovoljujoče, pa bi delo terenskega delavca opravljal sam, zato ga v začetni fazi zaposlovanja še ne bom upošteval kot aktivnega člana podjetja.

Nagrajevanje bo sestavljeno iz rednega fiksnega dela dohodka (plače) in potencialne stimulacije, ki bo vezana na opravljen promet. Stimulacije se sicer v začetni fazi obračunavanja plač zaradi vprašljivosti prihodkov ne bo upoštevalo, se pa lahko ob dobičkonosnem poslovanju plačni sistem nadgradi. Za delovno mesto pisca besedil je

predvidena bruto plača 1350 € na mesec, z 200 € dodatka za malico in prevoz, in je ocenjena kot strošek delodajalca na 1800 € na mesec. Bruto plača prodajalca in tržnika pa znaša zaradi večje zahtevnosti dela 1600 € na mesec, prav tako z 200 € dodatka za malico in prevoz, in je ocenjena kot strošek delodajalca na 2000 € na mesec.

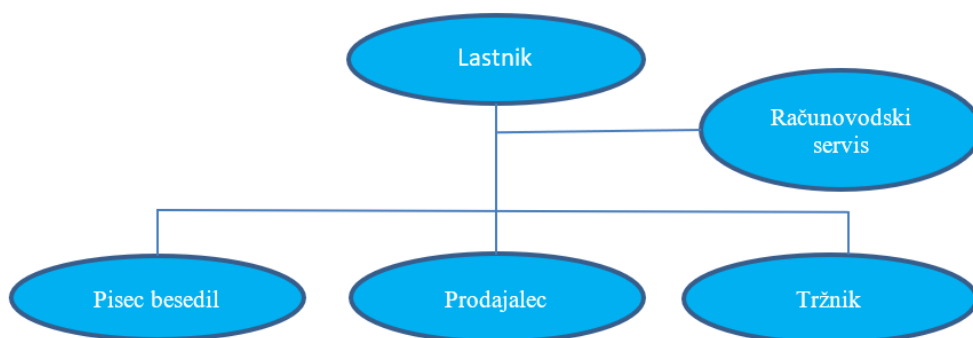
4.10.2 Drugi lastniki in investitorji, deleži v podjetju in viri financiranja

Investitorja bi bili dve družinski podjetji, ki bi pomagali pokrivati visoke stroške poslovanja v obdobju prvega poslovnega leta. Vložena sredstva bi začeli odplačevati v najkrajšem možnem času, ko bi poslovanje podjetja to omogočilo. Glede na rezultate finančnih projekcij bi lahko dolg odplačali že v drugem letu poslovanja podjetja. Podjetje bo tako začelo poslovati z 10.000 € lastnega kapitala oz. prihrankov ter posojilom 17.000 € od družinskih podjetij, ki ga bo vrnilo v najkrajšem možnem času – po izračunih v finančnih projekcijah že v drugem letu poslovanja. Kot ustanovitelj s. p. sem stoodstotni lastnik podjetja.

4.10.3 Organizacijska struktura

Držal bi se enostavne, ploščate strukture podjetja, saj bi v prvem letu posloval sam kot lastnik s. p., posluževal pa bi se storitev računovodskega servisa. V drugem do petem letu poslovanja pa sledi zaposlitev pisca besedil, prodajalca in tržnika. Slika 12 prikazuje organizacijsko strukturo podjetja.

Slika 12: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Lastno delo.

4.11 Finančni načrt

4.11.1 Prihodki in predpostavke za izračun cene in količine

Začetne okvirne prihodke smo izračunali na podlagi števila jadralcev v petih državah, ki so: Slovenija, Velika Britanija, Francija, Nemčija in Španija. Začetni trg je velik okoli

15.000 jadrancev na deski. V prvem letu poslovanja ocenjujemo 30 % zajem jadrancev na deski zaradi neprepoznavnosti spletne platforme, v drugem letu pa zajem celotnega začetnega trga. V tretjem letu načrtujem širitev ponudbe na ostale evropske države, v katerih je priljubljeno jadranje na deski. Te države so Italija, Nizozemska, Grčija in Poljska. V tretjem letu bi tako znašalo povečanje trga za 3500 ljudi na državo, kar bi skupno povečalo trg na okoli 24.000 jadrancev na deski. V četrtem letu predvidevamo nadgradnjo povpraševanja za 29,4 % iz pokrivajočih držav. V petem letu poslovanja pa bo naš trg zajemal celotno Evropo, kar zaokrožujemo na 45.000 jadrancev na deski, saj v večini severnih, hladnejših evropskih državah šport ni tako priljubljen. Ob tem pa bomo upoštevali, da je velikokrat dopust za jadranje na deski družinski dogodek ter da pogosto jadranec na deski pripelje s seboj tudi družino z otroki, kar bomo upoštevali kot še dva dodatna člana, kupca storitev, k vsakem četrtem jadralcu na deski.

Po podatkih zaposlenega na Spletniku, d. o. o., podjetju za spletne rešitve, je stopnja konverzije iz obiskovalca spletne strani v končnega kupca 3-%. To pomeni, da od 100 obiskov na spletni strani pričakujemo tri ljudi, ki bi dejansko izvršili nakup ene izmed ponujenih storitev. Razgovor in svetovanje glede števila obiskovalcev spletne platforme in okvirnih stroškov oglaševanja, preko katerih smo ocenili povpraševanje, sta predstavljena v kopiji elektronske pošte v prilogi 9.

Zaradi obsežnosti ponudbe centrov za jadranje na deski smo skrčili asortiman ponudbe na najbolj ključne in pogosto povpraševane storitve. V tabeli 5 je predstavljena ponudba podjetja Windy World, s. p., s predvideno provizijo za določeno storitev.

Tabela 5: Ponudba storitev podjetja Windy World, s. p.; distribucija storitev centrov jadriranja na deski in lastne šole jadriranja na deski s provizijo

Vrsta storitve	Cene storitev z 10-% popustom (v €) (razen lastne šole, ki je brez popusta)	Provizija spletne platforme (20 %) (v €)
Kupon za tečaj (10 ur)	200	40
Kupon za 3 privatne ure	240	48
Kupon najetja opreme (7vdni)	300	60
Kupon najetja opreme (12vdni)	450	90
Lastna šola jadriranja na deski (7 dni)	300	/
Lastna šola jadriranja na deski (10 dni)	350	/
Lastna šola na deski (14) dni)	400	/

Vir: Lastno delo.

Ker večina ljudi, ki se ukvarja z jadranjem na deski, spada v srednji in višji cenovni razred, bomo upoštevali, da vsak tretji kupec zraven tečaja najame tudi opremo. Ocenjujemo, da se 60 % ljudi odloča za enotedenska dopustovanja, 40 % pa za dvotedenska. Redki so tisti, ki dopustujejo dlje časa, zato to možnost v projekcijah izključujemo. Po izkušnjah sodeč

40 % od jadralcev na deski najame samo opremo, preostalih 60 % pa se odloči za tečaje. Tečaji so skupinski in se ločijo med začetnimi in nadaljevalnimi, vendar pa tu ne bomo delali razlike. Od teh 30 %, ki najamejo samo opremo, pa se odloči za individualne ure prav tako okoli 30 % ljudi. To so po navadi že naprednejši jadralci na deski, ki uživajo že samostojno na vodi, želeli pa bi izpopolniti določene tehnike in manevre. 30 % tečajnikov, ki dopustujejo za dva tedna, pa se odloči poleg tečaja najeti tudi opremo za jadranje na deski, da lahko samostojno vadijo usvojena znanja.

Na spletni platformi se tako oblikujeta dva glavna prihodkovna tokova, to je distribucija storitev centrov za jadranje na deski in lastno organizirani tečaji. Za lastno organizirane tečaje že imamo bazo 100 elektronskih naslovov jadralcev na deski, ki so zainteresirani za tovrstno učenje. Kljub temu pa je smiselno upoštevati stopnjevanje udeležnosti po letih poslovanja. Prav tako je treba vzeti v zakup, da bi se za sedemdnevni tečaj v lastni šoli jadranja na deski odločilo 50 % ljudi, za 10-dnevni 30 % in za 14-dnevni 20 % jadralcev na deski. V prvem letu predvidevamo 18 udeležencev na treh lokacijah, v drugem letu 30 udeležencev na treh lokacijah, v tretjem in četrtem letu 48 udeležencev na štirih lokacijah ter v petem letu 60 udeležencev na petih lokacijah. Predpostavljamo maksimalno kapaciteto na tečaj – do 12 ljudi, saj lahko na dan delamo s tremi skupinami, priporočljivo pa je, da so skupine manjše, po maksimalno štiri jadralce na deski, da pride efektivnost osebne dela do izraza.

Izračuni povprečnih cen paketov storitev, prodanih količin in prihodkov so podrobno predstavljeni v prilogi 10.

Izračun prodane količine je tesno povezan z obiskom na spletni platformi, ki je v večji meri odvisen od oglaševanja, to pa je povezano s stroškom, ki ga je treba opredeliti. Strošek oglaševanja smo ocenili s pomočjo svetovanja zaposlenega na spletniku (glej drugo elektronsko sporočilo v prilogi 8) in na podlagi povpraševanja po oglasnih storitvah na platformah Google in Facebook. V aplikaciji Google Ads smo izbrali ključne besede na osnovi srfanja (ang. *surfing*) in jadranja na deski (ang. *windsurfing*) ter izbrali kot ciljni trg pet evropskih držav (Nemčija, Francija, Velika Britanija, Španija in Slovenija) in naredili simulacijo, ki je pokazala, da bi bil okviren strošek na 1000 klikov med 600 in 670 €. Prav tako smo naredili povpraševanje po oglaševanju na Facebooku za trg starosti med 18 in 40 let, simulacija pa je pokazala doseg ciljnega trga do 14 milijonov uporabnikov s ceno na klik 0,54 €, kar doprinese 540 € stroška na 1000 klikov. Za zagotovitev v tabeli 6 predstavljenih prihodkov ocenjujemo približno 2000 obiskov spletne platforme s 1000 € stroška oglaševanja mesečno, ta pa se bo tekom let povečeval. Oglaševanje bo potekalo preko platform Google, Facebook in Instagram (strošek oglaševanja preko Instagrama je skoraj identičen oglaševanju preko Facebooka, zato bomo strošek oglaševanja razdelili med te tri platforme približno na tretjine). Med teh 2000 obiskovalcev spletne strani pa je vključeno tudi 200 organskih obiskov, ki se zgodijo brez pobude oglaševanja. Prav tako je vzeti v zakup ponovitvene nakupe in nepopolnost izkoriščenosti oglaševanja. Načrti oglaševanja so podani v prilogi 11.

Tabela 6: Prihodki po obdobjih od prvega do petega leta poslovanja

Obdobje	Kumulativni prihodek distribucije storitev centrov za jadranje na deski (v €) na prodane enote	Kumulativni prihodek lastne šole oz. tečajev (v €) na št. tečajnikov	Skupen prihodek na obdobje (v €)
Prvo leto	12.508/135	6.050/18	18.558
Drugo leto	41.715/450	10.050/30	51.744
Tretje leto	70.934/720	13.050/40	83.984
Četrto leto	97.206/1.020	16.050/48	113.256
Peto leto	131.724/1.350	20.100/60	151.824

Vir: Lastno delo.

4.11.2 Variabilni stroški

Predvideni variabilni stroški poslovanja podjetja Windy World, s. p., so sledeči:

- proračun za oglaševanje (Google, Facebook, Instagram):
 - 1. leto 800 €/mesec;
 - 2. leto 1000 €/mesec;
 - 3. leto 1500 €/mesec;
 - 4. leto 2000 €/mesec;
 - 5. leto 2800 €/mesec;
- provizija za Paypal: približno 3,5 % na transakcijo (upoštevajoč, da je vsak 4. nakup storitve distribucije kuponov centrov za jadranje na deski za 3 kupce skupaj – družinski paket);
- organizacija potovanj za lastno šolo jadranja na deski, 1000 €/potovanje;
- naročanje kupcev na novice od 3. leta poslovanja dalje, (ang. »newsletter«) preko programa Mailer-Lite: 28 € na mesec za 5000 kontaktov mesečno.

4.11.3 Fiksni stroški

Predvideni fiksni stroški poslovanja podjetja Windy World, s. p., so sledeči:

- postavitve spletne platforme: 2000 €;
- domena in gostovanje: 100 €/leto;
- SSL-certifikat: 20 €/leto;
- računovodstvo v prvem letu: 80 €/mesec;
- računovodstvo v tretjem letu: 100 €/mesec;
- računovodstvo v petem letu: 150 €/mesec;
- logotipi podjetja: 3-krat 150 €;
- prispevki za s. p.: 372,91 €/mesec;

- internet: 30 €/mesec;
- telefon (4-krat): 25 €/mesec (strošek proporcionalno raste s številom zaposlenih);
- strošek lastne opreme za jadranje na deski: 4000 € – amortizacija v petih letih (odprodaja konec petega leta za 1500 €);
- promocijski material (letaki, plakati): 500 €/leto;
- v 2. letu 1 redno zaposlen, pisec besedil z bruto plačo 1800 €/mesec;
- v 3. letu 2 redno zaposlena (pisec besedil, prodajalec – tržnik v majhnem) z bruto 1.800 €/mesec in 2000 €/mesec;
- v 5. letu 3 redno zaposleni (pisec besedil, prodajalec in tržnik); pisec besedil z bruto plačo 1800 €/mesec in prodajalec ter tržnik z bruto plačo 2000 €/mesec;
- najem manjše pisarne v 3. letu: 300 €/mesec;
- nakup računalnika v prvem letu: 1000 €;
- nakup računalnika v drugem letu: 1000 €;
- nakup računalnika v tretjem letu: 1000 €;
- nakup računalnika v petem letu: 1000 €;
- operacijski sistem z licenco za računalnike 120 € (z vsakim računalnikom dodaten nakup);
- programska oprema Office 365 Business (129 €, strošek proporcionalno narašča z nakupi novih računalnikov, v petem letu 515 €).

4.11.4 Točka preloma, prispevek za kritje fiksnih stroškov in dobiček podjetja

Točka preloma je tam, kjer so stroški enaki prihodkom. Izračun točke preloma in prispevka za kritje fiksnih stroškov se nahaja v prilogi 12. Točka preloma bo izračunana za storitev distribucije ponudbe centrov jadriranja na deski. Natančni podatki se nahajajo v Izkazu poslovnega izida podjetja Windy World, s. p., v prilogi 13. Točka preloma nastopi pri 629 prodanih enotah storitev centrov jadriranja na deski. V prvem letu poslovanja je predvidena prodaja 135 enot storitev, v drugem letu 450, v prvem mesecu tretjega leta pa 60 enot storitev. Točka preloma bi tako nastopila v prvem mesecu tretjega leta poslovanja ob predpostavki, da se fiksni in variabilni stroški ter prodajna cena paketa storitev ne spreminjajo.

Prispevek za kritje fiksnih stroškov se deli na dva proizvoda ob predpostavki, da so fiksni stroški v 1. letu poslovanja 10.531 €. Vsaka prodana storitev distribucije storitev centrov za jadranje na deski pokrije 0,88 % fiksnih stroškov. Vsaka prodana storitev lastne šole jadriranja na deski pa pokrije 3,18 % fiksnih stroškov.

Dobiček je v prvem letu negativen in znaša –5474 €. V drugem letu postane pozitiven in znaša 915 €, saj se predvideva povečanje prodaje za več kot dvakrat. Dobiček tretjega leta se poveča minimalno ter znaša 957 €, saj se kljub rasti prodaje, povečujejo tudi stroški poslovanja. Dobiček četrtega leta z bolj utečenim poslovanjem in boljše prepoznavnostjo podjetja nato predvidoma naraste na 19.234 €, v petem letu pa se še poviša na 20.683 €. V

finančnih projekcijah je model prilagojen za podjetje oblike družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), vendar se zavedamo, da v primeru podjetja s. p. obstaja dohodninska lestvica z različnimi davčnimi stopnjami, ki vpliva na končni dobiček. Smo bili pa posledično pri drugih postavkah bolj konservativni: prispevki pri olajšavah niso bili upoštevani, prav tako pa ne predvidevam davčne izgube, ko je dobiček v prvem letu negativen.

4.11.5 Opredelitev opreme in denarja, potrebnega za zagon poslovanja

Računalniki in lastna oprema za jadranje na deski spadajo v finančnih projekcijah pod opremo, telefoni (z naročnino) pa spadajo v drobni inventar, tekoči strošek, ki pa se proporcionalno povečuje s številom zaposlenih. Za zagon podjetja potrebujemo 27.000 €, s katerimi bi pokrili prvo leto poslovanja. Tabela 7 prikazuje opremo, ki jo potrebujemo za zagon poslovanja.

Tabela 7: Seznam opreme z vrednostmi in amortizacijskimi stopnjami

Seznam opreme	Vrednost (v €)	Amortizacijska stopnja (v %)
Računalnik (4 kosi)	1000	50
Lastna oprema za jadranje na deski	4000	20
Telefon (4 kosi)	25 €/mesec; 300	/

Vir: Lastno delo.

4.11.6 Analiza donosnosti

Donosnost na lastniški kapital (ang. *return on equity*, v nadaljevanju ROE), predstavlja, koliko čistega dobička generiramo glede na vložen lastniški kapital. V prvem letu je negativen in znaša -0,75 zaradi nizkih prihodkov in posledično negativnega dobička. V drugem letu je 0,18, ker podjetje začne ustvarjati dobiček. V tretjem letu pade na 0,16, skokovito pa naraste v četrtem letu na 1,92, saj imamo zadržan dobiček in se povprečni lastniški kapital poveča. V petem letu znaša ROE 1,15, kar pomeni, da ustvarimo na 1 € vloženega lastniškega kapitala 1,15 € čistega dobička. Zadržanega dobička si ne izplačamo, zato se v bilanci postavka kapital poveča, v četrtem in petem letu pa si izplačamo del kapitala v višini 12.000 €. V petem letu ROE pade, ker je izračunan kot povprečni kapital (povprečje stanja konec predhodnega leta in stanja konec tekočega leta). Konec 3. leta je bil namreč lastniški kapital materialno nižji od kapitala konec 4. leta, kar znižuje povprečno stanje kapitala. Prav tako si v 4. letu izplačamo dobiček, kar pa je že zajeto v stanju lastniškega kapitala konec 4. leta in je temu primerno nižji, kar povečuje izračunan ROE. V 5. letu ne pride do delitve dobička, prav tako se v 5. letu generira razmeroma visok čisti dobiček in osnova za izračun ROE je bistveno višja, zato je posledično tudi izračunan ROE v 5. letu nižji v primerjavi s 4. letom.

Donosnost na sredstva (ang. *return on assets*, v nadaljevanju ROA), predstavlja čisti dobiček glede na povprečno stanje celotnih sredstev. Celotna sredstva zaobjemajo opredmetena sredstva (lastna oprema za jadranje na deski in računalniki), zalog ni, v sklopu terjatev je samo DDV in denar na računu. ROA narašča in nato začenja padati, ko denar na računu začenja naraščati. ROA v prvem letu znaša $-0,34$ zaradi negativnega dobička, v drugem letu $0,07$, v tretjem letu $0,15$, v četrtem letu skokovito naraste na $1,49$, nato pa v petem letu pade na $0,95$. To pomeni, da imamo v petem letu $0,95$ € čistega dobička za vsak € v sredstvih. Skok ROA v 4. letu se zgodi na račun povečanega čistega dobička, se pa ROA umiri v 5. letu, saj sredstva narastejo zaradi dobrega poslovanja (povečanje denarnih sredstev).

Neto sedanja vrednost (v nadaljevanju NSV) je sedanja vrednost projekta, ko diskontiramo pričakovane denarne tokove petih let na sedanji dan. Ker pa je to relativno tvegan projekt, zahtevamo večjo stopnjo donosa, ki v našem primeru znaša 30% . Pri diskontni stopnji 30% je projekt na današnji dan vreden 2649 €. NSV je pozitivna in interna stopnja donosa (v nadaljevanju IRR) višja kot naša zahtevana donosnost, tako da je v projekt smiselno vložiti. IRR je $38,48\%$, kar je ekvivalentno investiciji 10.000 € vloženega kapitala, ki se v petih letih vsako leto obrestuje za $38,48\%$ in v petem letu predstavlja vrednost v višini 34.315 € kapitala, vezanega v podjetje. Pri IRR se predpostavlja, da se vsi denarni tokovi, ki gredo iz podjetja, zopet reinvestirajo po enaki stopnji. V finančnih projekcijah je predpostavljeno izplačilo dobička oz. izplačanje sredstev v vrednosti 12.000 € v četrtem in petem letu. Posledično je izračunana tudi modificirana interna stopnja donosa (MIRR), ki predstavlja v tem primeru realno interno stopnjo donosa, saj izplačan dobiček ne bo reinvestiran v podjetje, temveč bo uporabljen za pokrivanje stroškov življenja. MIRR znaša $35,88\%$. Finančne projekcije z bilanco stanja, izkazom poslovnega izida ter kazalniki donosnosti se nahajajo v prilogi 13.

SKLEP

Pri pisanju magistrskega dela smo uporabljali metodo dizajnerskega procesa razmišljanja (ang. *Design Thinking*) in jo dopolnili z znanji, ki smo jih obravnavali pri podjetništvu. Tekom magistrskega dela smo opredelili pomembnost elektronskega poslovanja, ki je intenzivno razvijajoča se inovacija zadnjih dvajsetih let. Razvoj elektronskega poslovanja je omogočil izgrajevanje inovativnega digitalnega podjetništva, ki je začelo vse bolj pridobivati na veljavi. Razlog temu je bil skokovit razvoj v tehnologiji, s poudarkom na stroškovno učinkovitem spletnem poslovanju. S širitvijo medmrežnega poslovanja v oblaku pa je prišlo tudi do vzpostavljanja različnih oblik spletnih platform, ki so omogočile instantno povezanost globalnega trga. To se kaže v enostavni, hitri in učinkoviti kooperaciji med kupcem, prodajalcem in dobavitelji okoli sveta.

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju dejavnikov uspeha poslovnih priložnosti na področju spletnih platform z nadgradnjo empirične ocene

zaželenosti, izvedljivosti in donosnosti vzpostavitve spletne platforme na področju jadranja na deski.

Cilji, ki smo jih zasledovali, so bili ustvariti sintezo med področji športa, podjetništva, elektronskega poslovanja, trženja in spletnega dizajna, katerih znanja smo združili v poslovnem načrtu, s katerim smo preverili donosnost in tehnično izvedljivost poslovne priložnosti spletne platforme jadranja na deski.

Prišli smo do ugotovitve, da obstaja povezava med podjetnikom in športnikom, ki se kaže v nekaterih podobnih karakternih značilnostih, ki lahko pozitivno vplivajo na podjetniško dejavnost. Prav tako rezultati raziskav kažejo, da je poslovanje preko spletne platforme učinkovito, ko želijo različni akterji združiti interese in sodelovati v poslovnih procesih. Spletne platforme so lahko namenjene poslovanju samo med podjetji, med podjetji in končnimi kupci ter obratno.

Ključne karakteristike uspešne spletne platforme so programska dovršenost, učinkoviti dizajn ter učinkovito oglaševalno ozadje. Programska dovršenost se kaže v tehnični stabilnosti platforme, sinhronizaciji operativnih funkcij in varnosti podatkov, ki se pretakajo. Učinkoviti dizajn ima lahko poudarek na funkcionalnosti, videzu ali obeh, odvisno od vrste poslovanja platforme. Prav tako je zelo pomemben del vsake platforme oglaševanje, saj platforma brez akterjev, ki preko te komunicirajo in poslušajo, ne uresničuje svojega namena. Izbira vrste oglaševanja je odvisna od branže in načina poslovanja spletne platforme. Učinkovitost poslovanja merimo s ključnimi indikatorji učinkovitosti, ki so prodajne ali tržne narave, poleg tega pa zajemajo intenziteto komunikacije in zaupnost informacij pri odnosih s strankami. Podporno znanje o spletnih platformah smo razširili z raziskavo o poslovnih modelih, ki so lahko osredotočeni na ekonomično plat poslovanja podjetij, na zadovoljenje potreb kupcev, lahko pa tudi služijo kot instrument za učinkovito raziskovanje specifičnih področij poslovanja. Segmentacija kupcev in tržnih segmentov nam je služila v pomoč pri opredelitvi potencialnega kupca na spletni platformi o jadraniu na deski.

Raziskovalna vprašanja, ki smo jih predpostavili, so bila:

- enostaven, pregleden in moderen dizajn platforme spodbuja večjo uporabo te;
- na trgu obstaja potreba po spletni platformi na področju jadranja na deski;
- dvostranska platforma o jadraniu na deski je donosna poslovna priložnost;
- vzpostavitev spletne platforme je tehnično izvedljiva.

Preko raziskovalnih vprašanj smo z rezultati poslovnega načrta, anket ter komunikacije z jadranci na deski širom sveta in odgovornimi v centrih jadranja na deski prišli do zaključka, da obstajata potreba in želja po enostavni, pregledni in moderni spletni platformi o jadraniu na deski na trgu. Ta bi dodatno pospešila prodajo storitev lokalnih centrov jadranja na deski, nudila šolo jadranja na deski z osebnim pristopom, poleg tega pa kupcu storitev

nudila celoten spekter informacij o športu na enem mestu. V poslovnem načrtu smo prišli do zaključka, da je projekt dokaj tvegane narave, je pa lahko ob zadovoljevanju predpostavljene količine povpraševanja po izbranih storitvah tudi dobičkonosen. Poslovni načrt pa je izdelan po priročniku za pripravo poslovnega načrta, katerega avtorji so prof. dr. Mateja Drnovšek, asist. dr. Rok Stritar in prof. dr. Aleš Vahčič.

Za izdelavo finančnih projekcij poslovne priložnosti smo se poslužili pripomočka, ki smo ga uporabljali pri predmetu podjetništvo na ekonomski fakulteti. Finančne projekcije so pokazale negativen dobiček samo v prvem letu, v četrtem in petem letu pa naraste do takšne mere, da se lahko od zaslužka podjetja samostojno živi. Glede na to, da se trg jadrnanja na deski nahaja v zreli fazi, bi lahko tveganost poslovne ideje zmanjšali z diverzificiranim trženjem vse bolj priljubljenega kajtanja. Vendar pa lahko navkljub stagnaciji trga jadrnanja na deski overimo tudi predpostavko, da je projekt tehnično izvedljiv ter da se je platforma za jadrnanje na deski pokazala za donosno poslovno idejo.

Kot slabost pri oceni trga navajamo nepopolnost informacij o velikosti trga jadrnanja na deski in povpraševanja po tovrstnih storitvah, saj točnih rezultatov ni zaslediti. Po informacijah Jadrnalne Zveze Slovenije je včlanjenih v sektor jadrincev na deski samo nekaj slovenskih tekmovalcev, tako da s tega vira podatki niso relevantni, poleg tega pa trije izprašani centri za jadrnanje na deski zaradi zaupnosti podatkov niso želeli deliti podatkov o obiskanosti. Velikost trga je bila opredeljena zgolj na podlagi informacij jadrincev na deski iz različnih držav, lastnih izkušenj in opazovanj ter slovenskih trgovin z opremo za jadrnanje na deski. S pomočjo vseh naštetih smo naredili približno oceno, kolikšen naj bi bil slovenski in evropski trg jadrincev na deski.

Podjetnikom, ki bodo raziskovali področje jadrnanja na deski, priporočamo za nadaljnjo raziskavo stopiti v stik z različnimi prodajalci opreme in poskusiti pridobiti podatke od prodaje po državah za približno oceno nakupov. Vendar pa se tukaj zopet postavi vprašanje relevantnosti, saj so večinski kupci opreme ravno centri za jadrnanje na deski, trgovine pa prodajo relativno majhen delež opreme, poleg tega pa so priložnostni jadrinci na deski zadovoljni z enako opremo tudi po več let. Posledično je na podlagi tega težko oceniti število posameznih jadrincev na deski.

Kot sekundarno priporočilo pa lahko navedemo, da se k težavi pristopi iz drugega vidika ter se na raziskavo trga usmeri zgolj lokalno, prouči splošen turizem na določeni destinaciji in poskusi tržiti različne športe neopredeljenim turistom, ki so željni aktivnega dopustovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adweek. (2015, 19. marec). *3 strategies to segment audiences and personalize digital marketing*. Pridobljeno 26. maja 2016 iz <http://www.adweek.com/socialtimes/3-strategies-to-segment-audiences-and-personalize-digital-marketing/617284>
2. Anastasia. (2015, 16. februar). Business model canvas: customer segments. *Cleverism*. Pridobljeno 23. maja 2016 iz <https://www.cleverism.com/customer-segments-business-model-canvas/>
3. Angeles, S. (2013, 30. september). 4 things most successful entrepreneurs have in common. *Business news daily*. Pridobljeno 31. julija 2015 iz <http://www.businessnewsdaily.com/5209-how-to-succeed-entrepreneur.html>
4. Arline, K. (2015, 2 januar). What is C2B? *Business news daily*. Pridobljeno 28. maja 2016 iz <http://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html>
5. Arts, O. (2010, 21. marec). 10 new business models for this decade. *SlideShare*. Pridobljeno 23. maja 2016 iz http://www.slideshare.net/oukearts/10-new-business-models-for-this-decade/2-10_New_Business_Models_for
6. Beahm, G. (2012). *iSteve: misli Steva Jobsa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Bednar, R. & Slavik, Š. (2015). Innovation space of the business models. *Scientific annals of economics and business*, 62(1), 63–84.
8. Brennan, W. M. (2015, 21. november). Why the skyscanner API appeals to travel startups. *Programmable web*. Pridobljeno 8. marca 2016 iz <http://www.programmableweb.com/news/why-skyscanner-api-appeals-to-travel-startups/elsewhere-web/2015/11/21>
9. Bronchek, M. & Choudary, S. P. (2013). Three elements of a successful platform strategy. *Harvard business review*, 92, 1–2.
10. Cardon, M., Wincent, J., Singh, J. & Drnovšek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management review*, 34(3), 511–532.
11. Chakravarty, A., Kumar, A. & Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. *Journal of marketing*, 78(5), 1–23.
12. Chen, J. (2018, 31. januar). What is an API, and why does it matter? *Sprout social*. Pridobljeno 22. februar 2018 iz <http://sproutsocial.com/insights/what-is-an-api/>
13. Comscore. (2014). *2014 U.S. digital future in focus*. Pridobljeno 25. junija 2015 iz <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-US-Digital-Future-in-Focus>
14. Entrepreneur. (brez datuma). *Windsurfing school*. Pridobljeno 19. januarja 2015 iz <http://www.entrepreneur.com/businessideas/windsurfing-school>
15. Euromonitor international. (2016a). *Sporting and Recreational Services in USA: ISIC*. London: Euromonitor international.
16. Euromonitor international. (2016b). *Sporting and Recreational Services in France: ISIC*. London: Euromonitor international.
17. Euromonitor international. (2016c). *Sporting and Recreational Services in Italy: ISIC*. London: Euromonitor international.

18. Euromonitor international. (2016č). *Sporting and Recreational Services in United Kingdom: ISIC*. London: Euromonitor international.
19. Euromonitor international. (2016d). *Sporting and Recreational Services in Spain: ISIC*. London: Euromonitor international.
20. Euromonitor international. (2016e). *Sporting and Recreational Services in Germany: ISIC*. London: Euromonitor international.
21. Euromonitor international. (2016f). *Sporting Goods in Canada: ISIC*. London: Euromonitor international.
22. Euromonitor international. (2016g). *Sporting Goods in Italy: ISIC*. London: Euromonitor international.
23. eVem. (brez datuma). *SKD seznam*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <http://evem.gov.si/info/skd-seznam/>
24. Evening Standard. (2018, 5. januar). *The biggest travel trends and predictions for 2018 – according to the experts*. Pridobljeno 21. januarja 2019 iz <https://www.standard.co.uk/lifestyle/travel/travel-trends-predictions-2018-a3733006.html>
25. Facebook Ads. (brez datuma). *Filter set*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz https://www.facebook.com/adsmanager/creation?act=276519663042778&filter_set
26. Forrester. (2018, 10. december). *Forrester analytics: online display advertising forecast, 2018 to 2023 (global)*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <https://www.forrester.com/report/Forrester+Analytics+Online+Display+Advertising+Forecast+2018+To+2023+Global/-/E-RES145705>
27. Ganguly, S. (2015, 17. marec). Why social media advertising is set to explode in the next 3 years. *Marketing land*. Pridobljeno 17. marca 2016 iz <http://marketingland.com/social-media-advertising-set-explode-next-3-years-121691>
28. Goldstein, D. (2012, maj). What is customer segmentation? *Mind of marketing*. Pridobljeno 26. maja 2016 iz <http://www.mindofmarketing.net/2012/05/what-is-customer-segmentation/>
29. Gollin, M. (2019, 7. januar). How much do ads cost on Facebook, Instagram, Twitter and LinkedIn in 2019? *Falcon.io*. Pridobljeno 10. februarja 2019 iz <https://www.falcon.io/insights-hub/topics/social-media-roi/how-much-do-ads-cost-on-facebook-instagram-twitter-and-linkedin-in-2018/>
30. Google Ads. (brez datuma). *Advertising campaign*. Pridobljeno 2. februarja 2019 iz https://ads.google.com/aw/campaigns?ocid=310271691&__c=1628420659&authuser=0&__u=7853633240
31. Google Forms. (brez datuma). *Desirability and usefulness of windsurfing online platform*. Pridobljeno 10. marca 2016 iz <https://docs.google.com/forms/d/1HjJ6PLx4eFzE07uMMVFgjmX5Ki3lxJVTOO7Kh5AQhyE/edit>
32. Google maps. (brez datuma). *Fuerteventura*. Pridobljeno 31. julija 2015 iz <http://www.google.es/maps/place/Fuerteventura/>

33. Hayes, M. (2018, 13. april). 32 key performance indicators (KPIs) for ecommerce. *Shopify*. Pridobljeno 26. maja 2018 iz <https://www.shopify.com/blog/7365564-32-key-performance-indicators-kpis-for-ecommerce>
34. Hobbs, R. (2015). *Mind over media: analyzing contemporary propaganda*. Providence: Media Education Lab.
35. Hu, Y., Shin, J. & Tang, Z. (2013). *Performance-based pricing models in online advertising: cost per click versus cost per action*. Neobjavljeno delo: Georgia Institute.
36. Infomediary model. (brez datuma). V *Gale Encyclopedia of E-Commerce*. Pridobljeno 30. julija 2015 iz <https://www.encyclopedia.com/economics/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/infomediary-model>
37. Kapko, M. (2014, 20. avgust). How social media networks are changing mobile advertising. *CIO*. Pridobljeno 5. aprila 2016 iz <http://www.cio.com/article/2475406/social-media/how-social-networks-are-changing-mobile-advertising.html>
38. Klingenhöfer, C. (2017, 8. februar). Something new for water sports enthusiasts: the hottest trends for 2018. *ISPO.com*. Pridobljeno 2. februarja 2019 iz https://www.ispo.com/en/markets/id_79710282/sup-surfing-hydrofoiling-the-water-sports-trends-for-2018.html
39. Lam, B. (2015, 30. januar). The psychological difference between 12\$ and 11,67\$. *The Atlantic*. Pridobljeno 23. marca 2019 iz <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/01/the-psychological-difference-between-1200-and-1167/384993/>
40. Maier, T. (2013, 14 december). How much does adsense pay? *Webgilde*. Pridobljeno 3. julija 2016 iz <https://webgilde.com/en/how-much-does-adsense-pay/>
41. Martin, (2014, 23. avgust). Parallels between entrepreneurship and sports. *Cleverism*. Pridobljeno 30. junija 2015 iz <https://www.cleverism.com/parallels-entrepreneurship-and-sports/>
42. Maurya, A. (2014). *Delaj vitko: od načrta A do načrta, ki deluje*. Ljubljana: Pasadena.
43. Mozyrko, B. (2014, 9. junij). 30 useful user experience (UX) tools. *Usability geek*. Pridobljeno 26. maja 2016 iz <http://usabilitygeek.com/user-experience-ux-tools/>
44. Musser, J. (2007, 19. september). What is a platform? *Programmable web*. Pridobljeno 22. julija 2015 iz <http://www.programmableweb.com/news/what-platform/2007/09/19>
45. Nagy, E. (2014, 4. oktober). First look at the Nike+ Fuel Lab in San Francisco. *Fast company*. Pridobljeno 28. maja 2016 iz <https://www.fastcompany.com/3028932/first-look-at-the-nike-fuel-lab-in-san-francisco>
46. Nenonen, S. & Storback, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International journal of quality and service sciences*, 2(1), 43–59.
47. NetMBA. (brez datuma). *Market segmentation*. Pridobljeno 29. maja 2016 iz <http://www.netmba.com/marketing/market/segmentation/>
48. Onda Fuerteventura. (2017, 23. februar). *La playa de El Cotillo entre las 10 mejores de España*. Pridobljeno 27. februarja 2017 iz <https://www.ondafuerteventura.es/la-playa-cotillo-las-10-mejores-espana//>

49. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: Sons Inc.
50. Planet Windsurf Holidays. (2016, 29. september). *Top 10 winter windsurf destinations*. Pridobljeno 29. januarja 2019 iz <https://www.planetwindsurfholidays.com/blog/top-10-winter-windsurf-destinations/>
51. Prussak, A. (2013). The income of the 21st century: online advertising as a case study for the implications of technology for source-based taxation. *Tulane journal of technology and intellectual property*, 16, 39–76.
52. PwC. (brez datuma). *Trends in internet advertising*. Pridobljeno 15. marca 2016 iz <http://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook/segment-insights/internet-advertising.html>
53. Ramirez, M. (2019, 8. januar). Las mejores playas vírgenes de Europa están en España. *ABC España*. Pridobljeno 20. februarja 2019 iz https://www.abc.es/viajar/destinos/espana/abci-fuerteventura-mejores-playas-virgenes-europa-estan-espana-201901072331_noticia.html
54. Recycled Reused. (2011, 19. april). *Top 5 recycled shoe companies*. Pridobljeno 20. maja 2016 iz <https://recycledreused.wordpress.com/2011/04/19/top-5-recycled-shoe-companies/>
55. Rochet, C. (2013, 20. marec). Pour une logique de l'indiscipline. *Claude Rochet*. Pridobljeno 2. julija 2015 iz <https://clauderochet.fr/pour-une-logique-de-lindiscipline/>
56. Rock Routes. (brez datuma). *The most famous, beautiful and spectacular beach in Fuerteventura*. Pridobljeno 4. avgusta 2015 iz <http://www.rockroutesholidays.com/fuerteventura/guide/beaches/sotavento>
57. Rouse, M. (2014). Infomediary. *Search microservices*. Pridobljeno 30. julija 2015 iz <http://searchsoa.techtarget.com/definition/infomediary>
58. RS:X Class Association. (brez datuma). *About*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <http://www.rsxclass.org/rsx-class-2/about/>
59. Sagin, E. (2019, 20. februar). Search vs. display: which Google Ads network should you use? *Word Stream*. Pridobljeno 26. februarja 2019 iz <https://www.wordstream.com/blog/ws/2014/05/20/google-adwords-search-versus-display>
60. Sampiero, J. (2015, 5. november). The fastest-ever windsurf run hits almost 100 kph! *Redbull windsurfing*. Pridobljeno 2. junija 2016 iz <http://www.redbull.com/en/adventure/stories/1331757741014/this-is-the-fastest-windsurf-session-ever>
61. Sandu, B. (2015). What is UX design and why it's important. *Design your way*. Pridobljeno 24. maja 2016 iz <http://www.designyourway.net/blog/web-and-mobile-design/what-is-ux-design-and-why-its-important/>
62. Schafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199–207.
63. Shewan, D. (2018, 8. november). How much does Google Ads cost? *Word Stream*. Pridobljeno 10. februarja 2019 iz <https://www.wordstream.com/blog/ws/2015/05/21/how-much-does-adwords-cost>

64. Shewan, D. (2019, 25. marec). The comprehensive guide to online advertising cost. *Word Stream*. Pridobljeno 25. februarja 2019 iz <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/07/05/online-advertising-costs>
65. Sims, A. (2012, 11. april). *Working in windsurfing – Daniel Macaulay*. Pridobljeno 30. januarja 2015 iz <http://boards.mpora.com/features/working-windsurfing-daniel-macaulay-2.html#F23qdXse45v4xOWz.97>
66. Smith, D. A. (2016). Online interactive thematic mapping: applications and techniques for socio-economic research. *Computer, environment and urban systems*, 57, 106–117.
67. Son, J. Y., Kim, S. S. & Riggins, F. J. (2006). Consumer adoption of net_enabled infomediaries: theoretical explanations and an empirical test. *Journal of the association for information systems*, 7(7), 473–508.
68. Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. V S. Hittman (ur.), *Trends in theory and practice* (str. 89–95). Zilina: University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.
69. Vidic, F. (2000). *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
70. Waters, P. (2012, 7. februar). How sports impacts an entrepreneur. *Elite daily*. Pridobljeno 30. junija 2015 iz <http://elitedaily.com/money/entrepreneurship/sports-leadership/>
71. Watersports Fuerteventura. (brez datuma a). *Kitesurf courses*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.watersports-fuerteventura.com/en/courses-tours/kitesurfing-lessons-fuerteventura>
72. Watersports Fuerteventura. (brez datuma b). *Watersports kite & kiteboard rental*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.watersports-fuerteventura.com/en/rental/kites-kiteboards-fuerteventura>
73. Watersports Fuerteventura. (brez datuma c). *Windsurfing courses*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.watersports-fuerteventura.com/en/courses-tours/windsurfing-lessons-fuerteventura>
74. Watersports Fuerteventura. (brez datuma č). *Windsurfing equipment rental*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.watersports-fuerteventura.com/en/rental/windsurf-boards-sails-fuerteventura>
75. Windfinder. (brez datuma). *Wind statistics: Sotavento*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <https://www.windfinder.com/windstatistics/sotavento>
76. Windsurfer, J. (2007, 5. marec). *History of windsurfing* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. junija 2016 iz <http://joewindsurfer.blogspot.com/2007/03/history-of-windsurfing.html>

PRILOGE

Priloga 1: Novodobni poslovni modeli

Arts (2010) je opredelil 10 poslovnih modelov prihajajočega desetletja. Sledijo kratki opisi novodobnih poslovnih modelov:

- **lokalni nizkocenovni poslovni model** (ang. *Localized Low-Cost Business Model*): poslovni model je primeren za standardizirane produkte in storitve z minimalnim številom specifikacij ter nizkimi pričakovanji kupcev; produkti so lahko lokalno proizvedeni in globalno trženi. Primarne specifikacije modela so nizki stroški, nizke marže in veliki volumen proizvodnje. Je še posebej primeren za trge v vzponu, prav tako pa je lahko adaptiran tudi na zrele trge (ang. *Functional – why simple, small & cheap appeals to all*) (primeri: računalniška in avtomobilska industrija);
- **poslovni model enkratnih doživetij** (ang. *One-Off Experience Business Model*): poslovni model deluje na principu organizacije enkratnih doživetij in dogodkov, ki dostopajo do potencialnih strank preko socialnih medijev in ostalih medijskih kanalov. Tovrsten model bo deloval le, če različni akterji (socialni mediji, fizične trgovine, stojnice in organizatorji dogodkov) sodelujejo ter posredujejo informacije o dogodkih – ponudbi enkratnega doživetja do širše množice. Zaslужek temelji na proviziji medsebojno povezanih akterjev (oglaševanih trgovin, instantnih spletnih ponudnikov), vključenih v promocijo. Pri tem je potrebna pozornost, celoten posloven model mora biti uravnotežen z visokimi gostiteljskimi stroški spletnega oglaševanja (ang. *Nowism: why currency is the new currency*) (primeri: Livestream, Almost.at, Socialseek);
- **poslovni model nadgrajenega oglaševanja** (ang. *Beyond Advertising Business Model*): tradicionalna medijska in tiskovna podjetja iščejo nove prihodkovne tokove, saj v zadnjem desetletju število fizičnih naročnikov močno upada. Poslovni model narekuje, da naj podjetja prenehajo oglaševati strankam, kaj naj kupijo, in raje izgradijo zaupanja vredno mrežo povezav med strankami in svojimi partnerji, med katerimi bo potekala dvostranska ponudba in povpraševanje (ang. *Transparency triumph: Reviewing is the new advertising*) (primeri: Reading Minds and Markets, Stowaway);
- **poslovni model »trgi so komunikacija«** (ang. *Markets are Conversations Business Model*): za profesionalna storitvena podjetja bo nov izziv aktivacija neaktivnih kupcev oz. iskanje novih kupcev. Razvoj proizvodov bo postal sekundarnega pomena in zastarel, poudarek pa bo vse bolj na komunikaciji in odnosih z javnostjo. Ključne aktivnosti profesionalnih storitvenih podjetij bodo temeljile na shranjevanju in obdelavi pridobljenih podatkov o strankah, ki bodo kot končni rezultat predstavljale manjši izpad produktov z napakami, višje prihodke in bolj lojalne stranke (ang. *Foreverism: Consumers and businesses embracing conversations, lifestyle and products that are never done*) (primeri: tržna orodja in meniji za izbiro stopnje zadovoljstva, občutkov o določeni stvari ter trgovine z možnostjo izbire različnih prilagojenih proizvodov);
- **poslovni model nizkoprorračunskih inovacij** (ang. *Low-Budget Innovation Business Model*): v preteklosti so podjetja razvijala inovacije za kupce, dandanes pa podjetja v sodelovanju s kupci razvijajo novosti za te. Poslovni model temelji na opazovanju

obnašanja potrošnikov in vključevanju teh v razvoj produktov in storitev. Na ta način so podjetja zmožna ustvariti nove, kupcu prilagojene produkte z nizkimi razvojnimi stroški (ang. *Innovation Jubilation: new business ideas that defy doom and gloom*) (primera: Case Mate, Converse – Design your own Sneakers);

- **poslovni model Fundacije skupnosti** (ang. *Community-Funded Business Model*): založniška (ang. publishing) in medijska (ang. entertainment) podjetja so bila že od nekdaj učinkovita pri iskanju in razvoju talentov, ki prinašajo inovacije v podjetje. Pri tem poslovnem modelu je tovrstna funkcija močno demokratizirana. Na tej večstranski platformi nastopajo trije ključni segmenti strank: Privrženci (ang. believers), dobavitelji in kupci. Privrženci postanejo člani skupnosti platforme in podprejo produkte, ki so proizvedeni s strani dobaviteljev. Produkti so lahko vizualne, avdio ali besedilne narave in so kupljeni s strani kupcev. Privrženci lahko v tej skupnosti zasedajo tako mesto dobaviteljev kot kupcev. Fizični proizvodi so distribuirani preko maloprodajnih kanalov, digitalni produkti pa preko spletnih skupnosti. Esenca tega poslovnega modela in konkurenčna prednost se skrivata v povezanosti in inteligenci celotne skupnosti različnih akterjev (ang. *Sellsumers: If saving is the new spending, than selling is the new saving*) (primera: Cards Link, Idea Exchange);
- **poslovni model, usmerjen na ekološkost in obnovljive vire** (ang. *Sustainability-Focused Business Model*): zadovoljuje ideologijo ljudi z okolju prijaznimi proizvodi in storitvami. Oblikovalci blagovne znamke sodelujejo z ekološko naravnanimi tržniki, razvijalci proizvodov, ekološkimi organizacijami in vladami ter dajejo poudarek razvoju obnovljivih, ekoloških in okolju prijaznih produktov. V primeru, da odziv trga ni zadosten, stoji v ozadju podpora vlade, ki preko subvencij podpira tovrstne programe. Povezava med podjetjem in kupcem temelji na individualnih, osebnih ali lokalno obarvanih ekoloških zgodbah, ki spodbudijo v očeh kupca občutek dodane vrednosti in zdravega, okolju prijaznega načina življenja (ang. *Eco-Bounty: From Eco-Frugal to Eco-Metering future profits will be green*) (primera: Groundhog Shoes, El Naturalista (Recycled Reused, 2011);
- **brezplačni poslovni modeli** (ang. *Twisted Freemium Business Model*): dober primer so samopostrežne (ang. *self-service*) platforme, ki povezujejo akterje različnih spektrov in branž. Jedro, osrednja storitev tovrstnih platform, je ponujeno članom omrežja brezplačno, medtem ko so »premium« storitve plačljive. Smisel je, da ključne aktivnosti platforme s svojo brezplačnostjo postanejo podporne storitve glavnemu produktu; tega pa z uporabo ponujenih storitev testira in sooblikuje omrežje članov, kar pa močno zmanjša stroške raziskav in razvoja ter nenehno kaže smernice trendov in bodoče potrebe kupcev (ang. *Generation G: That would be G for Generosity, not G for Greed*) (primeri: eBay Garden, PeopleBrowser, LinkedIn);
- **neomejeni nišni poslovni model** (ang. *Unlimited Niches Business Model*): spletna maloprodajna podjetja se pogosto poslužujejo neomejenega nišnega poslovnega modela, saj so prilagojena poslovanju z dolgim repom (ang. *long tail business*). Podjetje je orientirano na izkoriščenje zunanjih virov (ang. *outsourcing*) in ima dva poglobljena sklopa strank. Prvi segment so kupci različnih tržnih segmentov, s katerimi

podjetje komunicira prilagojeno glede na ponujene storitve in jim ponuja maso različnih proizvodov. Drugi segment so dobavitelji nišnih vsebin – produktov, ki so posredovani kupcem. Zalog praktično ni, kar omogoči podjetju fokus na prodajo velikega števila različnih proizvodov (ang. *Nichetributes: Low-cost practical tributes to the zeitgeist*) (primera: Brooklyn Brainer, Project Noah);

- **personalizirani poslovni model** (ang. *In-Crowd Business Model*): uporabljan večinoma s strani turistično usmerjenih podjetij, ki nudijo potovanja, izlete, unikatna doživetja in storitve, katerih smisel udeležbe za kupca je ponudba določenega statusa. Bolj ko so podjetja personalizirana, več statusa ponujajo. To pa ljudem pri izbiri tovrstnih storitev predstavlja osrednjo vrednost. Zelo pomembna so povezava in osebni kontakt s strankami, popolna prilagojenost njihovim potrebam in zadovoljevanje unikatnih želj, zaradi katerih se odločijo za določene storitve. Osrednji resurs podjetij je ime blagovne znamke, ki loči zelen segment kupcev od ostale množice. Poleg tega pa so najvplivnejši člani socialnega omrežja tudi potencialni predstavniki blagovne znamke in se lahko vključijo v selektivni marketing, ki lahko služi kot kreacija novih produktov in storitev. Ključni partnerji so tudi lokalne socialne in kulturne agencije, ki izvajajo zelen servis za stranke na ponujenih destinacijah. Model temelji na velikih maržah, ki morajo pokrivati velike tržne, produkcijske ali storitvene stroške (ang. *Luxyory: You define what constitutes luxury*) (primer: Zicasso Luxury Travel).

Iz zgornjih opisov poslovnih modelov lahko razberemo, da je v nekaterih že vključena uporaba spletnih platform. Največji približek spletni platformi jadriranja na deski predstavlja konglomerat personaliziranega, brezplačnega in poslovnega modela »trgi so komunikacija«. Ta vidik zajema aktivacijo neaktivnih kupcev, dobro komunikacijo s strankami – odpiranje novih tržnih kanalov, iskanje novih strank in izgrajevanje poslovne znamke, ki zastopa posredovanje zaupanja vrednih storitev ter zanimivih, aktualnih multimedijskih vsebin na temo jadriranja na deski.

Priloga 2: Vitki okvir poslovanja

Tabela 1: Vitki okvir spletne platforme Windy World s.p.

<p>Ključni partnerji:</p> <ul style="list-style-type: none"> — podjetje Rossad d.o.o. in Globtrade d.o.o., ki zagotavljata začetni kapital, financiranje podjetja; — podjetje Spletnik d.o.o., ki bo spletno platformo postavilo in moderiralo tekom poslovanja. 	<p>Ključne aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> — distribucija paketov tečajev za jadranje na deski; — posredovanje zakupa opreme centrov za jadranje na deski; — oglaševanje lastne šole jadranja na deski in razpisanih paketov tekom tekočega leta; — pisanje bloga. <p>Ključni resursi:</p> <ul style="list-style-type: none"> — lastna oprema za jadranje na deski (za lastno šolo in promocijo); — računalniška oprema; — moderator spletne strani; — tržnik; — pisec tekstov; — prodajalec. 	<p>Ponujena vrednost oz. vrednostne predpostavke:</p> <ul style="list-style-type: none"> — osebni pristop prilagojen posameznem kupcu; — predstavitev destinacij; — enostaven pregled ponudbe podjetij na destinacijah; — poljudne informacije o športu; — povezave na sorodne spletne strani povezane z jadranjem na deski; — nižje cene storitev; — organizacija in rezervacija kupljenih storitev s končnim ponudnikom (centri za jadranje na deski); — osebna šola jadranja na deski, prilagojena potrebam posameznih strank. 	<p>Odnosi s strankami:</p> <ul style="list-style-type: none"> — osebna pomoč in odgovori na vprašanja o destinacijah in izbiri storitev preko e-maila; — možnost naročanja na novice – o popustih in ugodnih sezonskih ponudbah različnih destinacij; — osebni kontakt preko lastnih storitev (šole jadranja na deski). <p>Kanali:</p> <ul style="list-style-type: none"> — preko mailing liste; — preko oglaševalnih spletnih kanalov, kot so; Google Ads in Facebook in Instagram v začetni fazi; — revija Surf Magazin, slovenska surf revija (opcijsko). 	<p>Segmenti kupcev:</p> <ul style="list-style-type: none"> — začetni in napredni; — imajo podobne potrebe po zakupu opreme ali tečaju za jadranje na deski; — ključne stranke so posamezniki stari med 25-60 let; — družine; — srednji in višji premoženjski razred.
<p>Struktura stroškov</p> <ul style="list-style-type: none"> — postavitve spletne platforme, domena, SSL certifikat; — mesečne place zaposlenih; — organizacija šole za jadranje na deski, potovanja; — iskanje partnerjev (preko potovanj v sklopu l. šole); — zaposlitev pisca tekstov (2. leto); — zaposlitev prodajalca (3. leto); — zaposlitev tržnika (5. leto); — najem pisarne; — oglaševanje preko spletnih platform (Google, Facebook, Instagram); — strošek opreme: računalnik, oprema za jadranje na deski; — strošek programske opreme: operacijski sistem, Office 365; — ostali stroški za tekoče poslovanje: računovodstvo, internet, telefon, promocijski material, e-mail oglaševanje, provizija za spletne nakupe (Paypal). — ekonomije obsega: variabilni stroški na prodano ponudbo so; oglaševanje, provizija za Paypal in organizacija lastnih potovanj. 		<p>Prihodkovni tokovi</p> <ul style="list-style-type: none"> — prodaja ponudbe centrov za tečaje za jadranje na deski; — prodaja ponudbe centrov za najetje opreme za jadranje na deski; — prodaja paketov lastne šole za jadranje na deski; — plačevanje preko Paypala in sledenje zakupljenih storitev preko kuponov in kuponskih števil; — odvisni od števila obiskov na spletni strani in uvidenje uporabe te-te kot koristne – volumnsko odvisni; — odvisni od naravno-političnega stanja destinacij; — odvisni od kvalitete oglaševanja. 		

Vir: Lastno delo

Priloga 3: Anketa o jadraniu na deski, željah in interesih jadrancev na deski, ki jih zasledujejo na dopustovanju

Ankete so bile opravljene preko e-maila. Vsi udeležni v intervjujih so bili tujci (Evropejci), zato so tudi odgovori in vprašanja podani v angleščini.

Vprašanja:

- 1) »What means water to you?«
- 2) »What means wind to you?«
- 3) »How did you find out about windsurfing, and what was the reason you tried and started with it?«
- 4) »What means windsurfing to you?«
- 5) »What do you want to experience and achieve through windsurfing?«
- 6) »How did you feel, and why, when you was windsurfing for the last time?«
- 7) »What and / or who helps you to decide which to which place, destination you will go windsurfing?«
- 8) »How do you gather information about spots & destinations which should be good for windsurfing?«
- 9) »What your windsurfing holidays need to include and what you don't like to be part of (could be from experience) at the same time?«
- 10) »What kind of services do you expect while you are on holidays?«
- 11) »How did you decide the last time where do you want to go windsurfing and under which circumstances did you decide to do so?«

Odgovori:

Intervjuvanka št.1:

- 1) »Freedom, overcoming fear and beauty of nature.«
- 2) »Force of nature. Energy that can help you move forward and feel free.«
- 3) »Through my boyfriend. I initially started doing it, to do him a favour. I know not the best reason, but I'm glad, otherwise I would have never found out that I really like it.«
- 4) »Being outside in the sun and on the water. Spiritual as it is like playing with forces of nature – water, wind and appreciating it. At a times, it can also be a mental struggle inside yourself, that you need to overcome. You think you will never learn how to do it, but with little step at a time you will.«
- 5) »To improve a bit every time I am doing it. I'm not a fast learner, but I try to be patient and enjoy the feeling of freedom and happiness, everytime I get on the board.«
- 6) »Free, strong and happy.«
- 7) »My boyfriend.«
- 8) »Through my boyfriend and internet.«
- 9) »I am not sure, if I understand this question correctly, but this is what I think you are asking. A windsurfing trip should include good facilities as in finding good

accommodation nearby, quality equipment, flexibility to change equipment and nice and helpful staff.

10) »Catering facilities to have a good meal and coffee.«

11) »My boyfriend suggested a new destination and we went to try it. He looked through internet browsers.«

Intervjuvanec št. 2:

1) »Summer. Windsurf. Sport. Healthy feeling. Freedom and my own time.«

2) »When treetops are moving, a bit of anxiety if not by the sea. Wind is an excuse not to do anything else, but go to the sea.«

3) »I live by the sea, so I see windsurfers quite often. My wife had some introductory training in Egypt during vacation, so she invited me to join, so we can share our free time together, not doing different things.«

4) »Currently freedom, but also a challenge, as I have still a lot to learn. So I'm always exited to do it, when ever there is enough of wind. When surfing – It is "my time".«

5) »I dont really look for achievement, as I do it for fun and as a hobby. For me windsurfing gives me feeling of freedom, to be able to keep my mind off from everyday issues. At the same time it is healthy and great way to keep myself in shape.«

6) »I believe that last time I was windsurfing was around 5 months ago. During winter we have no season here. As much as i remember, it was quite cold: water and air below 10 degrees celsius. Nevertheless it was still fun as I just purchased new wave board and I liked it very much.«

7) »When I'm at home, it depends of wind direction. I have several spots within 50 km, wind directions, that are covering S-SW-W-NW-N-NE. So first choice will be based on wind direction. Second aspect could be something else: what my plans are for later, maybe I have some friends somewhere to visit.«

8) »Mainly interenet. In Estonia, we have some forums available for international spots. Or I just use google to search through few major windsurf service providers (Ion Club, Sportif, ...).«

9) »I would like to have full gear available. Quite often there are problems to find harnesses for example.

10) »To describe ideal windsurf trip, it would include some coffee, bars and music right by the beach, great if rigging location is not in the sand.«

11) »For our level, flat water availability for lessons / improvement is crucial.«

Intervjuvanec št. 3:

1) »Windsurfing.«

2) »Windsurfing.«

3) »Because my brother did it.«

4) »A lot. To relax.«

- 5) »Freestyle. Shaka, Flaka, Airjibe, Switchstand and much more. But nobody got that freestyle level in Belgium to learn.«
- 6) »Bad freestyle fail.
- 7) »Myself.«
- 8) »On the Web, over friends, magazines and books.«
- 9) »Daily wind. Bad staff in centers. I like friendly people.«
- 10) »Help in windsurf centers with equipment.«
- 11) »I looked on the internet and decided to visit Fuerteventura.«

Intervjuvanka št. 4:

- 1) »Something to drink, essential for life, essential good, very cooling in the summer.«
- 2) »Refreshing, Force of nature.«
- 3) »My boyfriend did it and showed it to me.«
- 4) »It's fun. Sports for the summer.«
- 5) »I don't know. I just want to have fun. Distance from daily routine and every day life at home. Something to do during the vacation.«
- 6) »I felt good, because I made progress and I've got some stamps in my Pass book.«
- 7) »I decided for Fuerteventura, because I love this place.«
- 8) »I don't gather information. Sometimes I read something on Facebook.«
- 9) »Relaxing parts, fun, nice atmosphere, nice people, variety.«
- 10) »Kind service and happy people around me.«
- 11) »I decided it together with friends. We have been there several times and we wanted to visit the place again and to know something about the new center (Ion-Club).«

Intervjuvanka št. 5:

- 1) »Water means for me security, to dive into the subconscious, in my soul, reduction of tension, it's nutritious, it's full of emotions and it's also about lifecycle.«
- 2) »Agility, mind, lightness, adaptability, liberty and language.«
- 3) »I've always wanted to do water sports. In the water I feel comfortable and safe.«
- 4) »Strenuous and difficult sport. Sailing towards to the horizon.«
- 5) »To go beyond my own limits, to feel: adrenaline, power, nature and myself.«
- 6) »I was excited and full of joy.«
- 7) »By colleagues who know some destinations or places, researching by myself, mostly over internet.«
- 8) »Google, Facebook, Youtube, Instagram and friends.«
- 9) »A place, spot, to feel safe while I'm doing windsurfing. Center that offers kind service and help, I don't want to be left alone and misguided.«
- 10) »Beautiful beaches, organisation, windsurf centers, clean sea and friendly people, restaurants, bars, entertainment.«
- 11) »I was in Flüelen in Switzerland, because it's close to where I live. Otherwise I search online, do research by myself.«

Intervjuvanec št. 6:

- 1) »For me water is a raw nature, it's so amazing, to see how powerful water is and how mysterious the sea still is.«
- 2) »Wind is a challenge. You can hide in your warm and cosy living room, or you go out fly a kite, sail, or windsurf and take the challenge, show that you are a fighter and never give up.«
- 3) »I've been in Fuerteventura in 2015 as a sailor and I was always curious about windsurfing. I started the course, when I thought, that my holidays are perfect opportunity to learn something new.«
- 4) »It was a great fun and challenge. It was way different from sailing and I spent all my energy on it.«
- 5) »First of all, I would like to manage the balance. Having a good feeling for your own body is helpful in many situations and windsurfing requires a lot of power.«
- 6) »I felt like a little kid that is learning how to walk.«
- 7) »No one, I was just checking online for nice summer locations.«
- 8) »In advance, I rarely plan anything, I usually use magazines, catalogues, tour guides and several holiday portals (mostly german ones).«
- 9) »To include all the information i need about sport from beginning to the end.«
- 10) »Bars, pools and markets should be around, and of course, water for either sailing, surfing, or just swimming.«
- 11) »Kind of a random way, I heard from several people, that Fuerteventura is great for windsurfing, so I checked the beach for an opportunity.«

Intervjuvanec št. 7:

- 1) »I think about water as freedom. Its sound is very good to forget all problems and let go the stress. More of the water, the better the holiday will be, that's what I think.«
- 2) »A warm breeze of wind is really enjoyable! Wind (air) keeps us alive after all, so wind is one of the 3 things we need to survive (wind – without it we can't breathe, water – after 3 days without it we die, food – 3 after weeks without it means death also). We need fresh air and we can use it.«
- 3) »When I was in Egypt, I saw a man on the water who enjoyed windsurfing. He looked as he had much fun out there. He was windsurfing every day for hours, what made me wanted to try it also. Didn't regret it so far.«
- 4) »Windsurfing combines so much things which I like. Freedom, control, training, the chance to move forward if you do the right things and fun! To be honest, I don't even know why I want to windsurf every holiday. My body just tells me to do so. It's a strange feeling, once you try it, you can't stop.«
- 5) »I would be glad to be able to control my board. To go in every direction I want to without getting exhausted. I want to move far out from the beach and be surrounded by pure water and later on, I want to jump and do tricks. But I'm very busy and I don't have enough time to get as nearly as good like you.«

- 6) Well, like always, I enjoyed windsurfing. Windsurfing itself is enough to make me happy, but with cool guys like on Fuerteventura, you can enjoy it even more. It's a good thing to train with others which have the same passion and the same goals. Everyone will be able to make faster progress.«
- 7) Well that's an easy thing to answer. In my opinion, every place with a beach and nice wind has the potential for windsurfing. But I would like to visit the very famous spots like Hawaii, Australia or Kalifornia.
- 8) »The best idea to look for spots is youtube. Sure, you can check forums and try to search on the internet, but checking videos is more effective.«
- 9) »It's all about the money. I've got 2 children (2 daughters) plus my wife. So it will be expensive as hell to have holidays. I try to locate some spots, which are not so expensive and have some offers for children and me. Normally, we check the pools, some places where the children can play and where they offer jet-ski or windsurfing. If one of these 3 things aren't good, we don't go there.«
- 10) »Like I said, we need some entertainment for the family that isn't so expensive. We try to look for good room cleaners, good cooks and good entertainments. Everything else is a bonus, but it's not very important.«
- 11) »My sister in law wanted to make holidays with both of our families. We agreed and my wife and her sister found the offer from Fuerteventura. But we won't go there again, till children are old enough. Last time, the wind was too strong and they got hurt on the beach and cried the whole time. Also the entertainment for kids wasn't as good as it should. But windsurfing was really good!«

Intervjuvanka št. 8:

- 1) »Surfing, sailing, kiting, diving, swimming and a lot of fun.«
- 2) »To feel it when it blows, I think on windsurfing and on the sea.«
- 3) »My father started to windsurf with the first boards and sails 40 years ago. He showed to me and my brother how to windsurf when we were 8-9 years old, and every time we were on Fuerteventura we learned a bit more. I'm learning from my father and from good teachers like you.«
- 4) »Windsurfing means a lot of fun and experience because you have to travel a lot. It is very expensive, but a great sport.«
- 5) »Getting better and better, and travel a lot. Maybe i can windsurf on big a waves or jumping high in a few years.«
- 6) »Its difficult to describe the feeling. Its like the best feeling I have ever had and I want to experience some more water sports like kiting or surfing.«
- 7) »My parents decide where to go, and sometimes I decide with my friends where to go windsurfing.«
- 8) »We gather information from friends or internet.«
- 9) »The most important is windsurfing spot.«
- 10) »A good acommodation and a beautiful place.«

11) »We have a house on Fuerteventura so we are going to Fuerteventura almost every holidays.«

Priloga 4: Anketa o zažljenosti in uporabnosti spletne platforme jadranja na deski

Slika 1: Vprašanja ankete o zažljenosti spletne platforme z odgovori

VPRAŠANJA ODZIVI 10

Desirability and usefulness of windsurfing online platform

Purpose of the survey is to get personal opinions about the usefulness and desirability of proposed structure of online platform about windsurfing

Does website like this looks useful to you?

Besedilo vprašanja s kratkim odgovorom

Online platform about windsurfing

http:// example: www.worldwidewindsurfing.com

Destinations (menu)

- Destinations (list)
- Destination 1 (description)
- Windsurf centers**
- Center 1 (predstavitev ponudbe)
- Center 2
- ...
- Special offers (posebne ponudbe)**
- Offer 1 (kateri center jo ponuja)
- Offer 2
- ...

Windsurf School

- Instructor review (Who I am - video, pictures / text, licences, experiences, itd.)
- On which destination you would like to be taught - Voting
- Contact
- Registration form

Blog (if there is needed fulfilled with videos and images)

Tips & Tricks

- How to windsurf in harness without hands
- How to do avoid falling in the water while doing Heli-Tack
- ...

Tutorials with Key points

- How to keep the board straight while sailing Beam Reach
- Where to put pressure with legs while going upwind or downwind
- ...

Links

- Weather / Wind forecasts
- Windsurf magazines
- Windsurf equipment
- ...

What do you like about it?

Besedilo vprašanja s kratkim odgovorom

What you don't like about it?

Besedilo vprašanja s kratkim odgovorom

What is missing, would you include something extra?

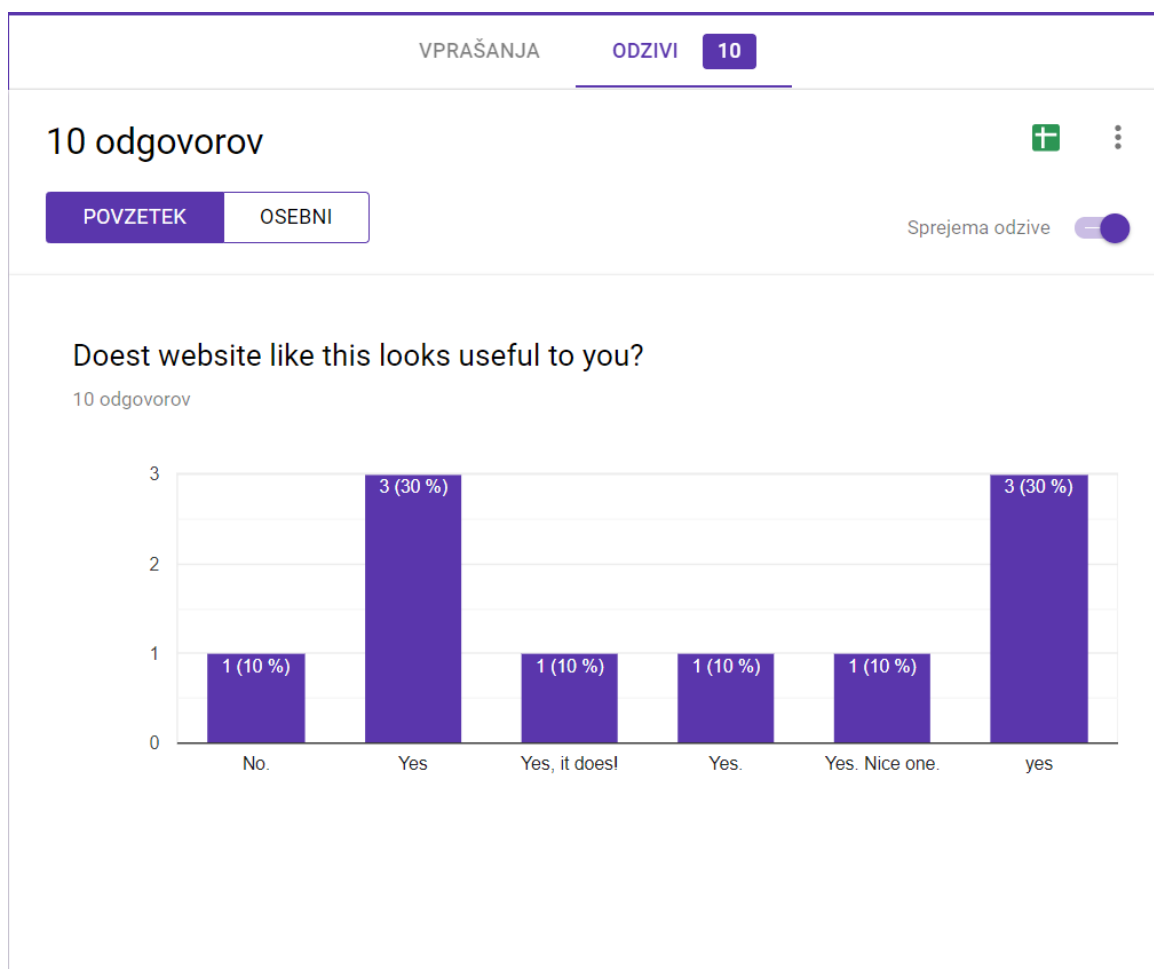
Besedilo vprašanja s kratkim odgovorom

Do you have any suggestions about extra menu or submenu with the offer you would like to be able to use? (any ideas are welcome!)

Besedilo vprašanja s kratkim odgovorom

Vir: Google Forms (brez datuma).

Slika 2: Statistika odgovorov na anketo



Vir: Google Forms (brez datuma).

Slika 3: Odgovori na vprašanja ankete

What do you like about it?

10 odgovorov

Organization, clearability, the emphasis on the most important information.

a lot of infos

Order of the topics (destinations, windsurf centers, special offers, windsurf scool, ...)

lots of content

Worldwide destinations

Everything is on one place

Pregledna stran

reviews and the possibilty to compare offers

Transparancy

The structure.

What you don't like about it?

10 odgovorov

It is not aesthetic.

don't really like the sitemap, but it is manily because it is hard to tell what is the main focus (selling you're stuff, or just having a site with bunch of usefull infos)

It is too much information for just one page. Maybe it would be better if there was menu at the top (destinations, windsurf schools and blog). And then each of these items would be its own page.

content structure, for example why are Links under Blog?

Is it possible to search by parameters (best wind by months, by styles {wave, freestyle, slalom...}, etc.)

Its hard to say.. i have to see it..

Oblika me zanima

the look

Colours

I would put equipment review as a separate block on the main menu.

Vir: Google Forms (brez datuma).

Slika 4: Nadaljevanje odgovorov na vprašanja ankete

What is missing, would you include something extra?

9 odgovorov

Prices, I would visually correct it to be more inviting.
I don't think there is missing something. I think that you have captured the most relevant information.
Gear reviews and comparisons, airline tips&tricks and offers
Too soon to say.
Windsurfing shop locations and some tips about the equipment
Slike
how to get there/ airlines luggage regulations etc
Different colours
Accommodation in each destination. Possibility to book equipment and maybe even hotel via this website straight away.

Do you have any suggestions about extra menu or submenu with the offer you would like to be able to use? (any ideas are welcome!)

10 odgovorov

Prices, reviews.
links like wrather etc, would be much more usefull directly under each destination
As I said above I would do a top page main menu and have a specific page for each item. In that case you could avoid that the page would have too much scrolling and would probably also be more structured (in my opinion).
free/cheaper airline baggage fees
The best possible site would be to specify what you want to do and when, let's say I would like to go Wave windsurf in november 2016. Than you wuld specify where you currently are or live. Magical search engine would search for best wind & wave in this period, your current location and than list airplane tickets by price. So decision would be very easy then :)
Things about equipment..
Video
good airlines for windsurfers
No
Equipment review, equipment for sale, forum (disscussion space), accomodation, subscription for newsletters.

Vir: Google Forms (brez datuma).

Priloga 5: Opisi konkurentov Kite and Windsurfing Guide, Planet Windsurf Holidays, Get Windsurfing in Sportif Worldwide Travels in spisek konkurentov s področja ponudbe in distribucije storitev jadranja na deski

Kite and Windsurfing Guide je spletna stran, ki je osebna zamisel ljubiteljev jadranja na deski in kajtanja. Vsebuje iskalnik, preko katerega lahko poiščemo določeno destinacijo s krajšim opisom in vetrovnimi razmerami. Destinacije so v grobem dobro predstavljene, prav tako vsebujejo zemljevid, ki olajša predstavo, dodatnih vsebin pa primanjkuje (o akomodaciji, tamkajšnji ponudbi centrov jadranja na deski in kajtanja itd.). Spletno stran so oblikovali tako, da je možnost dodajati lastne informacije o novih destinacijah, centrih in akomodaciji.

Planet Windsurf Holidays je spletni ponudnik informacij, ki je podoben naši zamisli ter navaja veliko število destinacij z informacijami o teh, kjer pa predstavljajo tudi možnost izbire že oblikovanih paketov jadranja na deski za določene destinacije ter kratek opis kraja in hotelske ponudbe.

Get Windsurfing je šola jadranja na deski, vodena s strani britanske naveze profesionalnih trenerjev jadranja na deski, Phila Richardsa in Danielle Lucas. Phil in Danielle organizirata in vodita tečaje različnih nivojev znanja jadranja na deski po različnih destinacijah okoli sveta in ponujata video-slikovno-poučne vsebine na spletu. Na splošno so zunanjem uporabniku na voljo vse informacije, za video vsebine, ki zajemajo bogat spekter znanja o jadraniu na deski, se je pa potrebno prijaviti. Oba se ukvarjata z jadranjem na deski že več kot deset let, sta bivša tekmovalca svetovnega razreda, ki sta začela z delom na domačem ozemlju Velike Britanije ter nadgradila svojo ponudbo s potovanji in možnostmi tečajev v tujini na znanih vetrovnih destinacijah. Zadnja leta postajata zelo priljubljena, saj imata na tečajih vse večje število udeležencev (v letu 2017 sta imela na Fuerteventuri, Kanarskih otoki, tečaj z več kot 50 udeleženci). Poleg jadranja na deski se ukvarjata tudi z deskanjem po valovih in novodobnim športom SUP (ang. »*stand up padlling*«), Danielle pa nudi tudi profesionalne masaže. Na tečaje se lahko prijavi kdor koli, sta pa osredotočena na zagotavljanje profesionalne ponudbe za domači trg – Velike Britanije.

Sportif World Wide Sports Holidays (Windsurfing, Kitesurfing, Sup, Surfing, Diving, Multisport) je turistična agencija v Veliki Britaniji in ponudnik ugodnih paketov dopustov z leti iz Londona, s selekcijsko izbranimi možnostmi prenočišč in predstavljeno športno ponudbo na destinaciji.

Tabela 2: Spisek konkurentov spletne platforme Windy World s.p.

Ime konkurenta	Vrsta ponudbe	Spletna povezava
Kite and Windsurfing Guide	Vodič po destinacijah	https://www.kite-and-windsurfing-guide.com/
Planet Windsurf Holidays	Organizator potovanj za jadranje na deski	https://www.planetwindsurfholidays.com/
Get Windsurfing	Šola za jadranje na deski po različnih destinacijah	https://www.getwindsurfing.com/
Sportif Worldwide Sports Holidays	Organizator potovanj za vodne športe	https://www.sportif.travel/offers
Windsurf Camps in Europe	Šole za jadranje na deski po različnih destinacijah	https://www.booksurfcamps.com/all/s/windsurfing/d/europe
Ocean Elements	Ponudnik aranžmajev za učenje jadranga na deski	https://www.oceanelements.com/beach-holidays/activities/windsurfing
Mark Warner	Učitelj jadranga na deski, ki organizira šole za jadranje na deski	https://www.markwarner.co.uk/activity-holidays/watersports/windsurfing
Travel Action	Skupina, ki organizira športno aktivna dopustovanja	http://www.travelaction.co.uk/activity_categories/windsurfing-holidays/
Simon Bornhoft - Windwise	Ponudnik šole jadranga na deski na različnih destinacijah	http://www.windwise.net/windsurfing-holidays
Guys Cribb	Ponudnik šole jadranga na deski na različnih destinacijah	http://www.guycribb.com/

Vir: Lastno delo.

Priloga 6: Opredelitev trgov Francije, Nemčije, Španije, Velike Britanije, ZDA, Italije in Kanade s področja športnih in rekreacijskih storitev s pomočjo Research Monitorja: ISIC (2012–2013)

Trg športnih in rekreacijskih storitev v Franciji

V Franciji se je trg športnih in rekreacijskih dejavnosti v letih 2006–2012 v povprečju povečeval 3 % letno in v letu 2012 dosegel vrednost 34,9 milijard €, 23 % višjo kot v letu 2006. Eden izmed glavnih razlogov za priljubljenost športa v Franciji je tudi obvezna športna vzgoja v šolah do 18 leta starosti, kjer se morajo učenci udeleževati tri do štiri ure tedensko različnih športnih aktivnosti. Posledično se povečuje priljubljenost športa tudi pri odraslih, ki želijo ostati zdravi tako dolgo, kot le lahko (Euromonitor international, 2016b).

Prav tako so športne in fizične aktivnosti v Franciji opredeljene kot ključni elementi aktivnega in zdravega življenjskega sloga. Velik poudarek dajejo tudi na kakovostno prehrano, saj se je v letu 2011 30 % francoske populacije soočalo s prekomerno težo (Euromonitor international, 2016b).

V Franciji so še posebej priljubljeni ekipni športi, kot so nogomet, tenis in judo, ki imajo največjo stopnjo udeležbe. Skoraj 200.000 športnih asociacij in klubov v Franciji igra pomembno vlogo pri vključevanju javnosti v športne aktivnosti. V teh je bilo v letu 2011 registriranih okoli 16 milijonov članov (Euromonitor international, 2016b).

Gospodinjstva so v obsegu 65 % navedena kot ključni kupci športnih aktivnosti v letu 2012, ostali delež pa se nanaša na poslovanje med podjetji (Euromonitor international, 2016b).

Trg športnih in rekreacijskih storitev v Nemčiji

Po triletnem upadanju povpraševanja po športnih in rekreacijskih dejavnostih v začetku proučevanega obdobja v letih 2006–2011 je v letih 2009–2011 zabeležena povprečna letna rast povpraševanja v povprečju za 2 % letno. Celotni prihodki, generirani na tem področju, so v letu 2012 presegli 41,5 milijard €, od katerih je bilo 39,8 milijard € v rokah lokalnih podjetij. Gospodinjstvo predstavlja 44 % povpraševanja po športnih in rekreacijskih storitvah. Ključne komponente nemške športne in rekreacijske industrije vključuje tudi navdušenost nad nogometom in aktivnosti v stavah, s katerimi so presegli 22 milijard € v letu 2012. Rasti prihodkov v višini 40 % v letih 2006–2012 pripada rekreacijskim storitvam pod klasifikacijo – drugo in vključuje sledeče športe: skoke s padalom, plezanje, potapljanje itd. (Euromonitor international, 2016e).

Trg športnih in rekreacijskih storitev v Španiji

Španija je znana po čvrsti športni tradiciji, ki je bila pospešena z odličnimi rezultati v nogometu, košarki in tenisu. V letih 2006–2012 je španski trg rekreacijsko športnih

dejavnosti narasel kar za 32 % z rekordnimi 24,5 milijardami € v prodaji. Rast trga je bila v splošnem spodbujena s strani povečanega povpraševanja gospodinjestev. Rast privatnih potrošnikov je bila v obravnavanem obdobju 32-%, kar predstavlja 60 % celotnega trga ob koncu proučevanega obdobja. Po raziskavah Univerze v Valencii leta 2011 je 43 % ljudi, starih 15–65 let, ki se ukvarjajo vsaj z enim športom. Večinoma so to mlajši, 64 %, ki se ukvarjajo s športom (stari 15–17 let), v primerjavi s 44 % ljudi, starih med 35 in 44 let. Španci pa so prav tako pristaši zdravega načina življenja, saj se je udeleženos v športu povečala iz 38 % v starostni skupini 15–65 let v letu 2000 na 45 % v letu 2010 (Euromonitor international, 2016d).

Trg športnih in rekreacijskih storitev v Veliki Britaniji

Trg športnih in rekreacijskih dejavnosti v Veliki Britaniji, v nadaljevanju VB, se je v proučevanem obdobju v letih 2006–2011 kontinuirano letno povečeval za 5 % in v letu 2012 dosegel skoraj 40 milijard £. Ekonomska kriza na trg ni vplivala, posebej zaradi olimpijskih iger v Londonu leta 2012 in športnih stav v letih 2006–2012. Športni trg pa je bil prav tako deležen velike podpore zaradi tehnološkega napredka in pojava 3D-televizije, ki je omogočila ljudem unikatna doživetja pri spremljanju športnih prenosov v živo (Euromonitor international, 2016č).

Rast trga je bila v večini spodbujena s strani gospodinjestev, od katerih je bila v letu 2012 zabeležena tržna vrednost 63 %. Generalno gledano so bili vzroki povečanja udeležbe v športnih aktivnostih vse večje ozaveščenje zdravega načina življenja, staranje prebivalstva z več prostega časa, vključujoč tehnološki napredek in inovacije na področju športnih storitev. Pri rasti trga pa igra veliko vlogo tudi vlada, ki je z iniciacijami pri športni zvezi, »aktivnih zaposlenih« in shemo za podporo talentiranim atletom prisostvovala k povečanju trga za 17 %. Glede športnih navad in pristopov k različnim športom ni opaziti značilne razlike med različnimi regijami. Vsekakor pa vplivajo večji dohodki, izobrazba in socialni status, ki pomenijo večjo udeležbo v športnih aktivnostih. Starejši moški in ženske niso pristaši težkih športov, kot so nogomet ali košarka, temveč so naklonjeni bolj nežnim aktivnostim, kot so rekreacijska hoja in pohodništvo. Kot najbolj priljubljen šport v VB pa ostaja nogomet, medtem ko so kriket in atletika prav tako med najbolj priljubljenimi športi (Euromonitor international, 2016č).

Trg športnih in rekreacijskih storitev v ZDA

Med proučevanim obdobjem v letih 2006–2012 je trg športnih in rekreacijskih dejavnosti rasel s povprečno letno stopnjo 2 %. Kot razlog temu je bila vse večja ozaveščenost zdravega načina življenja in boljšega počutja, ki je rezultat vse večje priljubljenosti fitness centrov. Zaradi globalne ekonomske krize je trg v letu 2009 upadel za 5 %, vendar pa se je v letu 2011 že opazila 4-% letna rast, v 2012 pa trg športnih in rekreacijskih dejavnosti preseže vrednost 172 milijard \$. Po informacijah centrov za preventivo in nadzor bolezni (ang. *Centers for Disease Control and Prevention*) je bilo v letu 2010 35,7 % Američanov,

od tega 17 % otrok, predebelih. V letu 2012 je bilo zabeleženo, da 73 % tržnega deleža fitness centrov pripada gospodinjstvom. Poleg tega je tudi za omeniti, da je za proučevano obdobje 2006–2012 mogoče zabeležiti 2-% letno rast v trošenju gospodinjstev na športnih in rekreacijskih storitvah. Najbolj priljubljene športne aktivnosti v ZDA sta hoja in plavanje, medtem ko je 5 najbolj priljubljenih: ameriški nogomet, baseball, košarka, hokej na ledu in golf. Največji vir dohodkov v letu 2012 pripada organizatorjem športnih dogodkov, vključno s športnimi klubi, 46 %. Preostali delež prihodov se deli na športne arene in stadione (19 %), podporne storitve športom (6 %) in loterije (16 %) (Euromonitor international, 2016a).

Trg športnih in rekreacijskih storitev v Italiji

V Italiji se je trg športnih in rekreacijskih dejavnosti v letih 2005–2011 v povprečju povečeval 4 % letno in v letu 2011 presegel vrednost 19 milijard €. Ključen kupec in pobudnik za rast na trgu so gospodinjstva. Delež privatnih potrošnikov v športu se je v obravnavanem obdobju povečal za 5 odstotnih točk in dosegel 47 % celotnega trga. V proučevanem obdobju so se izdatki gospodinjstev za športne in rekreacijske dejavnosti povečali za 41 %. Na seznamu aktivnosti italijanskih gospodinjstev šport zaseda drugo mesto (za kulturnimi aktivnostmi) in znaša 26 % celotnega časa, ki ga Italijani preživijo z različnimi aktivnostmi zunaj doma. V obravnavanem obdobju (v letih 2005–2010) je bilo več kot 19 milijonov ljudi, ki so se s športom ukvarjali več kot 3 leta, kar znaša 33 % celotne populacije. 23 % od teh se s športom ukvarja redno, medtem ko se 10 % s športom ukvarja priložnostno (Euromonitor international, 2016c).

Potrošništvo na področju športne opreme v Italiji

Potrošništvo na področju športne opreme v Italiji je v proučevanem obdobju v letih 2006–2011 raslo z letno stopnjo 5 % in na koncu obdobja preseгло 2,4 milijarde €. Italijanski športni trg je označen kot eden izmed največjih v EU – za Nemčijo, Francijo in VB. Gospodinjstva so primarni kupci s 67-% povpraševanjem v letu 2011, s povečanjem 10 odstotnih točk od leta 2005. Podjetja so prav tako trošila na kupovanju športne opreme, vendar pa se je potrošnja konstantno zmanjševala v povprečju za 11 % celotnega trga športne opreme v proučevanem obdobju. Ključ vse večje prodaje športne opreme je bila navdušenost gospodinjstev nad športnimi aktivnostmi. Posledično so potrošniki stremeli za novimi produkti na trgu in bili pripravljeni plačati za večjo kakovost. Šport je za Italijane pomemben, z nogometom na čelu. Prav tako Italijani uživajo v igranju košarke, odbojke, tenisa, v biciklizmu in atletiki, ki so pomembni športi v državi. Italijani prav tako obožujejo zimske športe. Posledično ni presenetljivo, da je Italija poznana kot glaven proizvajalec zimske opreme, vključujoč smučarske čevlje, smuče in deske za deskanje na snegu (Euromonitor international, 2016g).

Potrošništvo na področju športne opreme v Kanadi

Kanadski trg športne opreme se je v letu 2012 skrčil za 1 % in se ustalil na 3,5 milijardah \$ na koncu proučevanega obdobja v letih 2006–2011. Potrošnja športne opreme je začela upadati v letu 2011 kot rezultat primanjkljaja denarnih sredstev v gospodinjstvih. Gospodinjstva zasedajo 88 % celotnega povpraševanja po športni opremi v letu 2012. Rezultati kanadskih raziskovalnih inštitutov (Canadian Fitness and Lifestyle Research Institutes) v letu 2009 kažejo, da se samo 27 % Kanadčanov ukvarja s kakršnim koli športom. Kot posledica nizke udeležbe v športu je Kanada ustanovila organizacijo »Sport Canada«, ki ima sedem fundacijskih programov: Athlete Assistance Program, Canada Games Component, Children's Fitness Tax Credit, International Multisport Games for Aboriginal Peoples and Persons with a Disability Component, International Single Sport Event Component, Sport Support Program in Sport Funding in Accountability Framework (Euromonitor international, 2016f).

Priloga 7: Predstavitev destinacije Fuerteventura, Kanarski otoki

Opis destinacije

Kanarski otoki, na splošno (ob promoviranju ponudbe več otokov): sedem rajskih otokov vulkanskega nastanka, ki jim pravimo zaradi milih podnebnih razmerij tudi otoki večne pomladi, so v svetu poznani kot letovišča z najbolj ugodno klimo. Povprečna letna temperatura zraka je 22 C°. Nahajajo se približno 100 km zahodno od Maroka ter spadajo pod okrilje Španije. Imena otokov so: Gran Canaria, Fuerteventura, Lanzarote, Tenerife, La Palma, La Gomera in El Hierro. Temperature zraka se gibljejo celo leto v povprečju med 17 C° in 28 C° (poleti včasih tudi 30 C°), s temperaturami morja med 18 C° in 24 C°. Otoki bližje Afriki, npr. Lanzarote in Fuerteventura, so generalno toplejši, bolj suhi in goli, otoki zahodneje v Atlantskem oceanu, npr. Gran Canaria, Tenerife, pa bolj vodnati in porasli.

Fuerteventura (podmeni): je najstarejši in najbolj vetroven kanarski otok. Ta otok ima kilometre peščenih plaž, s turkizno barvo morja, in je najlepši izmed vseh kanarskih otokov. Sipine na severu v okolici mesta Corralejo spominjajo na puščavo. Na severu otoka v okolici el Cotillo so odlični pogoji za srfanje na valovih. Prav tako pa je mogoče tudi kajtanje in jadranje na deski v lagunah, ki se z vodo napolnijo samo v času plime.

Slika 5: Laguna El Cotillo na severu Fuerteventure



Vir: Onda Fuerteventura (2017).

Slika 6: Plaža Sotavento ob polni plimi



Vir: Rock Routes (brez datuma).

Ime otoka v španščini pomeni močan veter z razlogom, saj je na jugovzhodni legi otoka predel, poimenovan Sotavento (med Costa Calmo in Jandío), kjer zjutraj začne kot lahki veter za začetnike, ob popoldnevih pa doseže tudi hitrost med 50 in 80 km/h.

Razlog za takšno jakost vetra pa so medsebojno vplivajoči naravni pojavi: termičen učinek, saj se bel pesek zaradi ekvatorskega sonca močno segreje; učinek zožitve (ang. *Venturi Effect*) med goratim predelom severno in južno od omenjenega peščenega področja; učinek padanja vetra vzdolž peščenih gričev.

Slika 7: Peščeni predel, ki povzroči termiko, padanje vetra ter učinek venturi



Vir: Ramirez (2019).

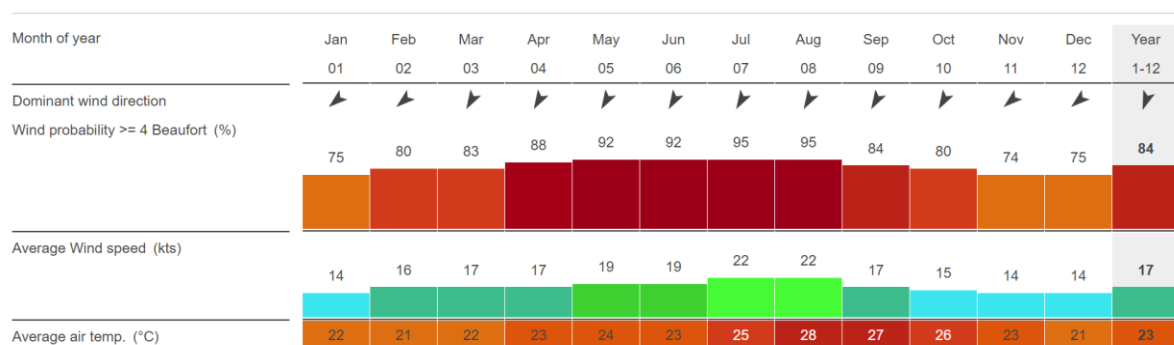
Slika 8: Fuerteventura, peščeni predel, na katerem je plaža Sotavento



Vir: Google maps (brez datuma).

V vetrovni sezoni, ki je od maja pa tja do sredine ali konca septembra, odvisno od sezone, pa lahko za večino dni ocenimo, da veter piha nekje med 40–60 km/h. Veter je v zimskih mesecih od novembra pa tja do marca vprašljiv, saj prihaja do vremenskih motenj, ki ustavijo anticiklonski veter, veter pasatov od severa proti jugu. Od marca naprej pa je vsak mesec bolj verjetno, da ujamemo dobre pogoje za jadranje na deski in kajtanje. Vreme se počasi stabilizira, od sredine maja do septembra, veter piha skoraj vsak dan. V zakup pa je smotrno vzeti tudi nenehno spreminjajoče se vodne razmere, plimovanje morja. Ob plimi nam omogoči jadranje na deski in kajtanje v laguni, ob popolni oseki pa nam preostane samo odprto morje, kjer je morje razburkano (ang. *choppy water*), smer valovanja (ang. *swell direction*) pa se močno spreminja, odvisno od smeri vetra.

Slika 9: Letna vetrovna statistika za Sotavento, Fuerteventura od aprila 2004 do decembra 2018



Vir: Windfinder (brez datuma).

Centri jadrnanja na deski na destinaciji Fuerteventura (razširitev podmenija Fuerteventura)

Primer cenikov je narejen samo za Center Watersports Fuerteventura.

1) Watersports Fuerteventura/Matas Bay

Center jadrnanja na deski Watersports Fuerteventura se nahaja 10 minut vožnje severno od močno vetrovnega predela Costa Calme, plaže Sotavento. Watersports center se nahaja v zalivu z ravno vodo, Matas Bay, idealno za jadrnalce začetnike, otroke, mlade ter odrasle. Center jadrnanja na deski ima mednarodno priznano licenco učenja jadrnanja na deski VDWS. Prav tako ponujajo lokalne (ang. *shuttle*) prevoze od Jandíe, Morro Jable, Esquinza, Costa Calme, La Lajite, Tarajaleja in Las Playitasa. Učne ure potekajo v majhnih skupinah do sedem članov s podobnimi sposobnostmi in nivojem znanja. Poleg jadrnanja na deski pa Watersports center na Fuerteventuri ponuja tudi kajtanje, srfanje, kajak izlete, potapljanje, SUP-anje, ekskurzije z vodnimi skuterji, kolesarjenje, poleg tega imajo tudi »srf« trgovino v Costa Calmi z informacijsko točko in možnostjo rezervacije ter nakupa storitev.

Tabela 3: Tečaji jadrnanja na deski Watersports Fuerteventura

Vrsta tečaja, trajanje (h)	Cena (€/osebo)	Windy World, s. p., cena (v €) z 10-% popustom
Poskusni (3 ure)	85	76,5
Nadaljevalni (9 ur)	180	162
Začetni nadaljevalni (10 ur)	195	175,5
Privatna ura	90	81

Vir: Lastno delo; Watersports Fuerteventura (brez datuma c).

Tečaj vključuje:

- izposojajo obleke iz neoprena;
- desko in jadro;
- inštruktorja jadranja na deski.

Tabela 4: Cene izposoje opreme za jadranje na deski Watersports Fuerteventura

Čas trajanja (h)	Cena (v €)	Windy World, s. p., cena (v €) z 10-% popustom
2 uri	50	45
1 dan	70	63
4 dni	225	202
7 dni	310	279
9 dni	380	342
12 dni	460	422

Vir: Lastno delo; Watersports Fuerteventura (brez datuma č).

Cene kitesrfanja za primerjavo kot konkurenčni proizvod in potencialna storitev za trženje.

Tabela 5: Tečaji kajtanja Watersports Fuerteventura

Vrsta tečaja, trajanje (h)	Cena (€/osebo)	Windy World, s. p., cena (v €) z 10-% popustom
Začetni tečaj (3 ure)	149	130
Nadaljevalni tečaj (6 ur)	275	130
Neodvisni tečaj (9 ur)	399	359
Privat (1 ura)	90	81
Kitesurf kamp	680	612
Tečaj »foilanja« (5 ur)	199	179

Vir: Lastno delo; Watersports Fuerteventura (brez datuma a).

Tabela 6: Cene izposoje opreme za kajtanje Watersports Fuerteventura

Čas trajanja (h)	Cena (v €)	Windy World s. p., cena (v €) z 10-% popustom
1 dan	70	63
4 dni	225	202
7 dni	310	279
12 dni	460	422

Vir: Lastno delo; Watersports Fuerteventura (brez datuma b).

Kot dodatek k jadranju na deski bi lahko dodali v ponudbo pri centrih, ki ponujajo tudi kajtanje, tudi to storitev, saj v tem primeru gre le za distribucijo in promoviranje storitev podjetja. Vendar pa bo v osnovi spletna stran namenjena jadranju na deski.

Povezava do uradne spletne strani Watersports-Fuerteventura: <http://www.watersports-fuerteventura.com/en>

Ponudba Watersportsa za sodelovanje s spletno platformo:

- 30 % popusta na izposajo opreme za jadranje na deski in kajtanje;
- 30 % popusta na kakršne koli tečaje;
- 30 % popusta na zakup opreme za tečaje jadriranja na deski vodene z naše strani.

2) Rene Egli

Je največji center jadriranja na deski in kajtanja na Fuerteventuri. Nahaja se tri kilometre južno od Costa Calme na plaži Sotavento v bližini hotela s 4 zvezdicami, Melia Goriones. Center za jadriranje na deski in kajtanje sta stacionirana v ločenih kompleksih, približno 500 m narazen. Prav tako vsako leto v mesecu juliju gosti svetovno prvenstvo v več disciplinah jadriranja na deski in kajtanja.

Center za jadriranje na deski

V centru za jadriranje na deski ponujajo sledečo opremo:

- deske znamke JP Australia in Starboard;
- Neil Pryde Jadra.

V centru jadriranja na deski imajo na spletu objavljene tri ponudbe. Prva se nanaša na izposajo opreme, druga na dodatne storitve in tretja na šolo jadriranja na deski (tečaji). Podrobnejši opis različnih ponudb se nahajajo na spletni strani www.rene-egli.com/windsurf-center.

Center za kajtanje

Center za kajtanje se nahaja neposredno na plaži pred hotelom Melia Goriones. V centru kajtanja uporabljajo kajte in deske znamk Cabrinha in North.

3) Ion-Club

Je s pokrivanjem 16 destinacij okoli sveta eden izmed svetovno znanih centrov jadriranja na deski. Na Fuerteventuri Ion-Club ponuja svoje storitve na treh lokacijah, te so:

- center jadriranja na deski v Costa Calmi;
- center jadriranja na deski in kajtanja v Risco del Pasu;
- info točka Esquinzo – ponuja vse informacije o Ion-Clubu na Fuerteventuri, trgovini v Costa Calmi ter ponuja prevoze strank iz različnih hotelov v Risco del Paso.

V centru Ion-Club uporabljajo opremo znamk:

- Duotone jadra in kajti;
- deske Fanatic

Po pogovoru z menedžerjem Ion-Cluba bi lahko na posredovane storitve centra za jadranje na deski dobili 30 % provizije.

10 najbolj obiskanih hotelskih in apartmajskih resortov na jugu Fuerteventure v bližini lokacij za jadranje na deski in kajtanje:

- H10 Sentido Playa Esmeralda (samo za odrasle) ****;
- Kn Hotel Matas Blancas (samo za odrasle) ****;
- Bahia Calma Beach ****;
- Melia Fuerteventura ****;
- SBH Costa Calma Palace ****;
- SBH Costa Calma Beach Resort ****;
- SBH Fuerteventura Playa ****;
- Labranda Golden Beach ****;
- Apartmanetos Morasol (apartmaji) ***;
- Fuerte Holiday Dupley & Apartments ***;
- Jardin Del Rio (apartmaji).

Priloga 8: Stroški oglaševanja Googla, Facebooka, Instagrama, Twitterja, LinkedIn-a in oglaševanja preko »mailing« list

Po podatkih Shewana (2018, 2019), predstavljamo stroške naslednjih načinov oglaševanja.

Google – pri oglaševanju na spletnem brskalniku moramo biti še posebej previdni, saj je veliko odvisno od ključnih besed, ki pa se jih lahko zelo preplača, v kolikor niso nastavljene korektno. Pravilo naj bi bilo, da je bolje začeti z manjšimi zneski za oglaševanje, saj se lahko na ta način izognemo večjim napakam nepotrebnih investicij. Povprečen strošek oglaševanja Google Ads (AdWords) na klik v iskanem omrežju je 2,04 €. Povprečen strošek na klik v prikazovalnem omrežju (ang. *Display Network*) je pod 0,51 €. Povprečen strošek na akcijo, CPA, v oglaševalni iskalni kampanji je 52,08 €. Najdražje ključne besede stanejo 44 € ali več na klik. Majhno podjetje, ki uporablja Googlovo oglaševanje, v povprečju zapravi na mesec povprečno med 7000 in 9000 €.

Facebook – pri oglaševanju preko Facebooka se lahko določi dnevni proračun, ki smo ga pripravljeni investirati v oglaševanje. Cena oglaševanja je odvisna od vrste oglaševanja, katerih pa je na Facebook platformi mnogo. Vendar se lahko držimo okvirnih podatkov, kjer strošek klika na oglas, CPC, znaša v povprečju za vse industrije 1,51 €, za mobilno aplikacijo v povprečju 0,7 €, za področje potovanj in gostoljubja (ang. *travel & hospitality*) pa 0,55 €. Povprečen strošek na aktivnost, CPA, je 18,68 €. Strošek na tisoč ogledov, CPM, je 4,51 €. Strošek na tisoč ogledov, CPM, je 4,51 €. Prav tako je za omeniti, da cena oglasov močno variira, saj je odvisna od več faktorjev, ki vplivajo na ceno. Med glavne spadajo: postavitev oglasa, občinstvo, ki ga ciljamo, konkurenti v oglaševanju, saj vpliva na končno ceno oglasa, koliko so ti za oglas pripravljeni zapraviti (Gollin, 2019).

Instagram – pri Instagramu in Facebooku se stroški oglaševanja pri CPM in CPC čedalje bolj približujejo. Stroški za oglaševanje na mobilni aplikaciji Instagram so sledeči:

- CPC: 0,54 €;
- CPM: 4,52 €.

Twitter – CPC je v letu 2018 znašal 0,47 €, CPM pa 5,07 €.

LinkedIn – CPC je v letu 2018 znašal 4,94 €, CPM pa 5,32 €.

Oglaševanje preko »mailing« liste (ang. »newsletter«) – obstajajo različni ponudniki »mailing« list, kot so Kick box, NeverBounce, BriteVerify in Mailer-Lite.

Cena za pridobitev 100.000 preverjenih elektronskih naslovov je okoli 350 €. Cena za Mailer-Lite je 28 € za 5000 kontaktov elektronskih naslovov mesečno.

Priloga 9: E-mail svetovalca iz Spletnika d.o.o. o stroških poslovanja, obiska uporabnikov na spletni strani in stroških oglaševanja za doseg zastavljenih poslovnih ciljev

A.B. <X@gmail.com> Jan 31, 2019, 11:56 PM

Pozdravljen!

Ti bom probal pomagat.

Če za sekundo odmisli stroške in klike, se dajva vprašat kaj bi bilo potrebno delat, da bi navezal stik z vsemi tistimi 15000 surferji. Če obstaja kak lažji način, kot preko neta, potem začni tam. Za oglaševanje preko neta - pa ni važno al na FB al na Googlu - ti pa noben ne daje zagotovila, koliko boš od česa imel.

Ti lahko v dokumentaciji navedeš katerekoli cifre želiš, ker fiksnih cifer tu skorajda ni. Da se definirat stroške... Tolk za spletno stran, tolk za domeno in SSL certifikat, tolk za gostovanje.... in pa tolko za oglaševanje. Rok za izdelavo take strani cca 2 meseca. Spletno stran ti lahko naredi katerakoli firma ki se s tem bavi, lahko pa tudi sam najameš kakega freelancerja iz Indije da ti jo naredi za pol cene. In da se za 2000 to speljat, kakih 100 € računi na leto še za domeno in gostovanje, vse ostalo pa so tekoči stroški in oglaševanje.

Ne vem kolk bi blo 10 % nominalno, ampak ti nared računico tako, da se:

- najprej čist zapufaš (ker kupuješ to tisto, plačuješ oblikovalca, tekstopisca, narediš spletno stran, FB stran...)
- pol traja da se zadeva prime (vlagaš v oglaševanje ki počasi začne vračat rezultate)
- pol se zadeva začne dvigat (delaš plus, ampak maš ful minusa za pokrit ker investiraš v rast - več folka, nove aktivnosti -npr. najameš terenske promotorje)
- pol pa si na koncu in ti gre dobr in lahko s plusom podpiraš biznis

Cifre si zmisli kakršne hočeš, sam upoštevaj, da je povprečna stopnja konverzije obiskovalca v kupca na spletni strani **okoli 3%**. Se pravi da bodo v teoriji 3je od 100tih postal tvoji kupci, ti moraš pa teh 100 zdaj popredalčkat glede na vir obiska in strošek, ki si ga imel s tem.

- 100 obiskovalcev -> 3 je kupci (**3% stopnja konverzije**)
- 3 je kupci -> **X€** prihodka (od tega **Y€** dobiček)
- 7 obiskovalcev je prišlo preko Googla -> strošek 0 €
- 8 obiskovalcev je prišlo preko Facebooka -> strošek ? €
- 37 obiskovalcev je prilo preko oglaševanja na FB -> -> strošek ? € (stopnja konverzije v oglašnih kampanjah je velikokrat zelo nizek, nad 15 % pa je že dober, pol pa al plačuješ klike ali prikaze)
- 38 obiskovalcev je prišlo preko Google oglaševanja-> strošek ? €

- obiskovalcev je prišlo preko Google remarketinga -> strošek ? €
- 10 obiskovalcev je prišlo preko Google remarketinga-> strošek ? €

Na dolgi rok vsi tvoji stroški s temi **100timi obiskovalci** pri **3% stopnji konverzije** ne smejo presegati cifre **Y€** ki predstavlja dobiček od prometa **X€**. Z 10K si za 2500 postaviš spletno stran, plac in tekoči stroški, tvoja plača in kar je ostalega v promocijo oz. promocijske aktivnosti. V štartu 0 do zelo malo prihodkov, ki pa potem rastejo s stroški, čisto na koncu pa rast že prehiteva stroške...

Paypal lahko kot poslovna oseba uporabljaš za sprejemanje plačil na spletu, kar je zelo kul.. Ti pa vzamejo cca 3,5 % provizije od prejetih plačil, kar je treba upoštevati, a vseen to ni velik + ful platform za strani ma plugine za paypal, kar je plus.

Kliki in cene na prikaz pa sicer google povsem dinamično določa in jih veže tudi na cel kup faktorjev, npr. kak je tvoja stran dobra ali slaba v konvertiranju tega obiskovalca, ali pa kako se je tvoja kampanja v preteklosti obnesla, ali si jo prekinjal itn.. On ti določi samo minimalno zahtevano ceno, ti pa jo lahko ali višaš, ali pa probaš znižati tako, da kampanjo in svojo stran izboljšuješ.

Če hošes bit ti prisoten pri teh 15000 folka, potem moraš:

1. Vlagat na Facebook:

- facebook stran na kateri redno objavljaš prispevke ki so relevantni za njih
- facebook oglaševanje, ki ga targetiraš na "srfersko" demografsko skupino
- konektanje z influencerji

2. Vlagat na Google

- google ads
- google remarketing

3. Delat na blogu (in SEO povezovanju s tvojo stranjo)

- intervjuji
- vodiči
- tips and tricks
- news
- povratne povezave

Sicer pa good luck s tem in sem ti še kaj na voljo.

Lep pozdrav,
AB

AB <X@gmail.com> Feb 11, 2019, 9:28 PM

Pozdravljen!

Saj ni problem, moraš pa nekaj zadev sam pri sebi tudi zdefinirat.

1. Če delaš ta poslovni načrt zato, da boš po njem "realno" nekaj izvedel, potem je nemogoče planirat za 5 let naprej.. Ti ne veš, kaj bo čez pol leta, kaj šele čez 5 let. V tem pogledu, so vse cifre tu not irelevante in jih prilagodi v vsakem primeru zgolj tako, da bo štimalo.

2. Če pa bi ti rad naredil neko realno projekcijo kako se stvari lotit, in koliko te bo na koncu nekaj res stalo, pa naj bo tole par pomembnih točk, na katere te bom verjetno še večkrat spomnil:

- oglasnega prostora na tvoji strani ne bo nihče kupil (nikoli, oz. vsaj dokler ne boš mel par 100.000 mesečnega obiska). Zato na ta koncept pozabi. Z oglasnim prostorom na svoji strani boš lahko razpolagal kot z "bonusom" k nečemu drugemu. Npr. nagradna igra v kateri ti da firma X tolk za izvedbo + nagrade, ti pa v offer dodaš še oglaševanje na tvoji strani.
- če želiš ti oglaševati na spletu, se pripravi na strošek 1000 € / 2000 klikov (na Googlu) in verjetno nekaj podobnega na FB -> tako pač to je.. Saj boš lahko znižal, ampak to so ti vsaj za nekaj prvih mesecev prej spodnje cifre kot zgornje.. Ti pa lahko v oglaševanje vložiš tudi samo 200 ali 300 na mesec, ampak boš dobil temu primerno obiska na stran
- lahko kamot v vseh matematikah računaš s 3 % stopnjo konverzije obiskovalca v kupca, s tem da se v statističnem smislu za konverzijo šteje zajem kontakta in nujno je, da potem tudi ugotoviš, kaj se ti splača oglaševati.. Tvoj strošek za novo stranko ne sme biti v nobenem primeru večji od zaslужka s to stranko. Ne boš pa mogel oglaševanja vsakega tvojega produkta tudi pokrit. S tem mislim recimo na to, da se ti morda oglaševanje "hitrega" - 10 urnega tečanja morda ne bo splačalo, medtem ko se ti bo oglaševanje "šole woindsurfinga" lahko kamot splača, sam bo pa doseg oz. število kupcev toliko manjše. Računaj 3 %konverzijo v kupca, pa se ti začne verjetno kampanja bližje zeleni točki preloma pokrivat. Se mi pa zdijo to nenavadno nizke cene oz. provizije, da bi s tem lahko pokrival neko agresivno oglaševanje
- turistične agencije, bari, klubi, hostli... vse, kjer se tvoji ciljni kupci zadržujejo, prihajajo v stik z drugimi srferji... so tvoji potencialni partnerji za sodelovanje, izmenjavo, cobranding, odlaganje materialov ipd..
- ne vem kaj ti misliš pod "dosežem X % trga" - koliko boš ti mel prodaj je torej ena cifra, doseg je pa nekaj drugega. Ja lahko da vsi vejo zate že prvo leto, če boš pristoten na vseh fizičnih lokacijah + še na netu v takem obsegu, da boš pokrival vsa iskanja mesečno (1000 € mesečno pkrije vsa oogle mesečna iskanja v teh državah, remarketing in še nekaj Facebooka) oz. da te preprosto ne bodo mogli spregledati.. če ti pomeni, da je vsak srfer za tebe slišal ali videl vsaj 1 , potem ima en "klik" na internetu precej manjši doseg kot en plakat v srf baru...

- če se oglašuje, se oglašuje skoz.... neprestano, in s ciljem bit prisoten pri 100% iskanj donosnih ključnih besed.. Tu torej ni "strošek" fora, ampak kolk ljudi se da dosečt.. Če delnica vrača 5xtnik, se ne sprašuješ kolk boš zapravil, ampak koliko se da tega kupit.

In za konec še z druge smeri, s tvojimi ciframi (da se izzide)

Da dobiš **625 kupcev** v enem letu (oz. dobrih **50 na mesec**), potrebuješ s **3 % konverzijo** na spletno stran v enem letu pripeljat vsaj **21000** ljudi, oz. cca **1800 mesečno** skupaj iz vseh virov.

Za 1800 mesečnega obiska lahko rečeš, da boš dobil ene **200 obiska organsko**, ostalo boš moral nekak ustvarit... z plačljivim oglaševanjem.

Če je moja računica oglaševanja predpostavljala za **vsak € dva** obiskovalca, bi tvojih **1600 obiskovalcev stalo pr. 800 € na mesec**, s 3% konverzijo pa bi skupaj za produkte v vrednosti 65 € **ustvarili cca 3200 €** prihodkov (onih 200 organskih bi ustvarilo še 6 naročil)

Razlika stroški prihodki je torej v tej grupi iz oglaševalnega obiska cca **1:4 oz. ti na vsakih 100 € zaslužiš dodatnih 300 €**. Pol pa kaj boš ti s temi 300 € naredu naslednji mesec, je pa tvoja stvar.. Lahko imaš že v osnovi več stroškov kot to, lahko daš več v oglaševanje, več v opremo, več v letake lahko pa tole računico s spreminjanjem stopnje konverzije in pa povprečnega stroška nakupa kamot prilagodiš tako, da se ti vse izzide, kot želiš.

Dokler ne boš na lastni koži probal tole narest in "vztrajal" tudi ko se matematika na papirju ne izzide (ker se nobeni firmi nazačetku ne)... je čisto vseeno kar napišeš, samo da bodo profesorji srečni. Ko boš delal pa zares, pol pa mej samo stoške/prihodke poštimane, pa ti ne bo slabega.. Na eni strani delaš potem čimveč tistega, kar ne stane nič...na drugi pa vlagaš, ampak tja kjer je matematika 1:4 oz. v tem smislu. Doseg torej nima nobene veze s tem, ampak je poanta, da si ti na plusu.

LP,
AB

Priloga 10: Izračuni prihodkov, povprečnih cen prodanih storitev in količine prodanih enot storitev

Izračun prihodkov za distribucijo storitev centrov jadriranja na deski

Distribucija storitev centrov za jadriranje na deski za 1. leto poslovanja:

Izračuni temeljijo na polnem obratovanju podjetja. Predvidevam, da bo podjetje bilo zmožno začeti ustvarjati prihodke po 6ih mesecih poslovanja, zato bom prihodke za prvo leto v izračunih razpolovil, poleg tega pa upošteval še zmanjšano prilagojeno prodano količino paketov zaradi začetne neprepoznavnosti spletne platforme.

$Q_{TOTAL} = 15.000 + (15.000 / 4) * 2 = 22.500$ potencialnih kupcev
(z upoštevanjem, da vsak 4. jadralec s sabo pripelje še 2 družinska člana)

$Q_{KONVERZIJA} = 15.000 * 0,03 + 7500 * 0,03 = 450 + 225 = 625$ kupcev

Enotedenska dopustovanja = 60 % kupcev

$Q_{ENOTEDENSKI} = 625 * 0,6 = 375$

$Q_{NAJEM OPREME} = 375 * 0,4 = 150$

$Q_{NAJEM OPREME+INDIV. URE} = 150 * 0,3 = 45$

$Q_{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR} = (375 * 0,4) - (150 * 0,3) = 175 - 53 = 105$

$Q_{TEČAJI} = 375 * 0,6 = 225$

Prihodek enotedenski = $(Q_{NAJEM OPREME+INDIV. URE} * P_{NAJEM OPREME 7 DNI}) + (Q_{NAJEM OPREME+INDIV. URE} * P_{INDIV. URE}) + (Q_{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR} * P_{NAJEM OPREME 7 DNI}) + (Q_{TEČAJI} * P_{TEČAJ 10H}) = (45 * 60) + (45 * 48) + (105 * 60) + (225 * 40) = 2700 + 2160 + 6300 + 9000 = \mathbf{20.160 \text{ €}}$

Dvotedenska dopustovanja = 40 % kupcev

$Q_{DVOTEDENSKI} = 625 * 0,4 = 250$

$Q_{NAJEM OPREME} = 250 * 0,4 = 100$

$Q_{NAJEM OPREME+INDIV. URE} = 100 * 0,3 = 33$

$Q_{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR} = (250 * 0,4) - (100 * 0,3) = 100 - 33 = 77$

$Q_{TEČAJI} = 250 * 0,6 = 150$

$Q_{TEČAJI+NAJEM OPREME 12 DNI} = 150 * 0,3 = 45$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek dvotedenski} &= (Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) + (Q_{\text{NAJEM}} \\ &\text{OPREME+INDIV. URE} * P_{\text{INDIV. URE}}) + (Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) + \\ &(Q_{\text{TEČAJI}} * P_{\text{TEČAJ 10H}}) + (Q_{\text{TEČAJI+NAJEM OPREME 12 DNI}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) = (33 * 90) + \\ &(33 * 48) + (77 * 90) + (150 * 40) + (45 * 90) = 2970 + 1584 + 6930 + 6000 + 4050 = \\ &21.534 \text{ €} \end{aligned}$$

Skupni prihodek je 41.694 €

Za pol leta poslovanja znaša prihodek 20.847 € ob 225 prodanih enotah.

Zaradi nepreprepoznavnosti podjetja ter pa počasnejšega pritega kupcev pa je ocenjena še manjša prodaja, zato za prvo leto ocenjujem ocenjujem:

Skupni ocenjeni prihodek distribucije storitev centrov za jadranje na deski v drugi polovici prvega leta je torej 12.508 € ob 135 prodanih enotah (paketov storitev).

Povprečna cena paketa storitev v prvem letu je 92,7 €.

Distribucija storitev centrov za jadranje na deski za 2. leto poslovanja:

Glede na polno leto delovanja ocenjujem 625 kupcev – 450 prodanih enot, izračun pa je narejen za celo leto poslovanja. Zato je prihodek enak osnovnemu izračunu za prvo leto poslovanja.

Prihodek distribucije storitev centrov za jadranje na deski v drugem letu je 41.694 € za 450 prodanih enot (paketov storitev).

Povprečna cena paketa storitev v drugem letu je 92,7 €.

Distribucija storitev centrov za jadranje na deski za 3. leto poslovanja:

$Q_{\text{TOTAL}} = 24.000 + (24.000 / 4) * 2 = 36.000$ potencialnih kupcev
(z upoštevanjem, da vsak 4. jadratec s sabo pripelje še 2 družinska člana)

$Q_{\text{KONVERZIJA}} = 24000 * 0,03 + 12000 * 0,03 = 720 + 360 = 1080$ kupcev

Enotedenska dopustovanja = 60 % kupcev

$Q_{\text{ENOTEDETENSKI}} = 1080 * 0,6 = 648$

$Q_{\text{NAJEM OPREME}} = 648 * 0,4 = 259$

$Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} = 259 * 0,3 = 91$

$Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} = (648 * 0,4) - (259 * 0,3) = 259 - 91 = 168$

$$Q_{\text{TEČAJI}} = 648 * 0,6 = 389$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek enotedenski} &= (Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} * P_{\text{NAJEM OPREME 7 DNI}}) + (Q_{\text{NAJEM}} \\ &\text{OPREME+INDIV. URE} * P_{\text{INDIV. URE}}) + (Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} * P_{\text{NAJEM OPREME 7 DNI}}) + \\ &(Q_{\text{TEČAJI}} * P_{\text{TEČAJ 10H}}) = (91 * 60) + (91 * 48) + (168 * 60) + (389 * 40) = 5460 + 4368 + \\ &10080 + 15560 = \mathbf{35.468 \text{ €}} \end{aligned}$$

Dvotedenska dopustovanja = 40 % kupcev

$$Q_{\text{DVOTEDENSKI}} = 1080 * 0,4 = 432$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME}} = 432 * 0,4 = 173$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} = 173 * 0,3 = 52$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} = (432 * 0,4) - (173 * 0,3) = 173 - 52 = 121$$

$$Q_{\text{TEČAJI}} = 432 * 0,6 = 259$$

$$Q_{\text{TEČAJI+NAJEM OPREME 12 DNI}} = 259 * 0,3 = 78$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek dvotedenski} &= (Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) + (Q_{\text{NAJEM}} \\ &\text{OPREME+INDIV. URE} * P_{\text{INDIV. URE}}) + (Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) + \\ &(Q_{\text{TEČAJI}} * P_{\text{TEČAJ 10H}}) + (Q_{\text{TEČAJI+NAJEM OPREME 12 DNI}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) = (52 * 90) + \\ &(52 * 48) + (121 * 90) + (259 * 40) + (78 * 90) = 4680 + 2496 + 10890 + 10360 + 7020 = \\ &\mathbf{35.446 \text{ €}} \end{aligned}$$

Skupni prihodek distribucije storitev centrov za jadranje na deski v tretjem letu je 70.934 € za 720 prodanih enot (paketov storitev).

Povprečna cena paketa storitev v tretjem letu je 98,5 €.

Distribucija storitev centrov za jadranje na deski za 4. leto poslovanja:

Ocenjujem na okoli 49.300 obiskovalcev, kar predstavlja 400 kupcev več kot pa v 3. letu poslovanja, to je 1480 kupcev, oziroma 1020 prodanih paketov storitev, ki bi skupaj ustvarili 97.206 € prihodka.

Skupaj prihodek distribucije storitev centrov za jadranje na deski v četrtem letu je 97.206 € za 1020 prodanih enot (paketov).

Povprečna cena paketa storitev v četrtem letu je 95,3 €.

Distribucija storitev centrov za jadranje na deski za 5. leto poslovanja:

$$Q_{\text{TOTAL}} = 45.000 + (45.000 / 4) * 2 = 67.500 \text{ potencialnih kupcev}$$

(z upoštevanjem, da vsak 4. jadralec s sabo pripelje še 2družinska člana)

$$Q_{\text{KONVERZIJA}} = 45000 * 0,03 + 22500 * 0,03 = 1350 + 675 = 2025 \text{ kupcev}$$

Enotedenska dopustovanja = 60 % kupcev

$$Q_{\text{ENOTEDENSKI}} = 2025 * 0,6 = 1215$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME}} = 1215 * 0,4 = 486$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} = 486 * 0,3 = 146$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} = (1215 * 0,4) - (486 * 0,3) = 486 - 146 = 340$$

$$Q_{\text{TEČAJI}} = 1215 * 0,6 = 729$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek enotedenski} &= (Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} * P_{\text{NAJEM OPREME 7 DNI}}) + (Q_{\text{NAJEM}} \\ &\text{OPREME+INDIV. URE} * P_{\text{INDIV. URE}}) + (Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} * P_{\text{NAJEM OPREME 7 DNI}}) + \\ &(Q_{\text{TEČAJI}} * P_{\text{TEČAJ 10H}}) = (146 * 60) + (146 * 48) + (340 * 60) + (729 * 40) = 8760 + 7008 + \\ &20400 + 29160 = \mathbf{65.328 \text{ €}} \end{aligned}$$

Dvotedenska dopustovanja = 40 % kupcev

$$Q_{\text{DVOTEDENSKI}} = 2025 * 0,4 = 810$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME}} = 810 * 0,4 = 324$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} = 324 * 0,3 = 97$$

$$Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} = (810 * 0,4) - (324 * 0,3) = 324 - 97 = 227$$

$$Q_{\text{TEČAJI}} = 810 * 0,6 = 486$$

$$Q_{\text{TEČAJI+NAJEM OPREME 12 DNI}} = 486 * 0,3 = 146$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek dvotedenski} &= (Q_{\text{NAJEM OPREME+INDIV. URE}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) + (Q_{\text{NAJEM}} \\ &\text{OPREME+INDIV. URE} * P_{\text{INDIV. URE}}) + (Q_{\text{NAJEM OPREME BREZ INDIV. UR}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) + \\ &(Q_{\text{TEČAJI}} * P_{\text{TEČAJ 10H}}) + (Q_{\text{TEČAJI+NAJEM OPREME 12 DNI}} * P_{\text{NAJEM OPREME 12 DNI}}) = (97 * 90) + \\ &(97 * 48) + (227 * 90) + (486 * 40) + (146 * 90) = 8730 + 4656 + 20430 + 19440 + 13140 \\ &= \mathbf{66.396 \text{ €}} \end{aligned}$$

Skupni prihodek distribucije storitev centrov za jadrnanje na deski v petem letu je 131.724 € za 1350 prodanih enot (paketov).

Povprečna cena paketa storitev v petem letu je 97,6 €.

Izračun prihodkov za storitev lastne šole jadriranja na deski (lastnih tečajev jadriranja na deski)

Udeležitve tečajev ocenjujem sledeče: Sedem dnevni 50 % ljudi, za 10-dnevni 30 % in za 14-dnevni 20 % jadrincev na deski na treh lokacijah, 6 oseb na lokacijo.

Lastna šola za jadriranje na deski za 1. leto poslovanja

V prvem letu planiram 6 oseb na lokacijo, skupaj 18 oseb na treh lokacijah.

$$Q_{I. \text{ šOLA}} = 18$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek lastni tečaji 1. leto} &= Q_{\text{ENOTEDENSKI}} * P_{\text{ENOTEDENSKI}} + Q_{\text{DESET DNEVNI}} * P_{\text{DESET DNEVNI}} \\ &+ Q_{\text{DVOTEDENSKI}} * P_{\text{DVOTEDENSKI}} = (9 * 300) + (5 * 350) + (4 * 400) = 2700 + 1750 + \\ &1600 = \mathbf{6.050 \text{ €}} \end{aligned}$$

Lastna šola za jadriranje na deski za 2. leto poslovanja

V drugem letu planiram trideset udeležencev na treh lokacijah.

$$Q_{I. \text{ šOLA}} = 30$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek lastni tečaji 2. leto} &= Q_{\text{ENOTEDENSKI}} * P_{\text{ENOTEDENSKI}} + Q_{\text{DESET DNEVNI}} * P_{\text{DESET DNEVNI}} \\ &+ Q_{\text{DVOTEDENSKI}} * P_{\text{DVOTEDENSKI}} = (15 * 300) + (9 * 350) + (6 * 400) = 4500 + 3150 + \\ &2400 = \mathbf{10.050 \text{ €}} \end{aligned}$$

Lastna šola za jadriranje na deski za 3. leto poslovanja

V tretjem letu planiram 40 udeležencev na štirih lokacijah.

$$Q_{I. \text{ šOLA}} = 40$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek lastni tečaji 3. leto} &= Q_{\text{ENOTEDENSKI}} * P_{\text{ENOTEDENSKI}} + Q_{\text{DESET DNEVNI}} * P_{\text{DESET DNEVNI}} \\ &+ Q_{\text{DVOTEDENSKI}} * P_{\text{DVOTEDENSKI}} = (20 * 300) + (12 * 350) + (8 * 400) = 6000 + 4500 + \\ &3200 = \mathbf{13.050 \text{ €}} \end{aligned}$$

Lastna šola za jadriranje na deski za 4. leto poslovanja

V četrtem letu planiram 48 udeležencev na štirih lokacijah.

$$Q_{I. \text{ šOLA}} = 48$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek lastni tečaji 4. leto} &= Q_{\text{ENOTEDENSKI}} * P_{\text{ENOTEDENSKI}} + Q_{\text{DESET DNEVNI}} * P_{\text{DESET DNEVNI}} \\ &+ Q_{\text{DVOTEDENSKI}} * P_{\text{DVOTEDENSKI}} = (24 * 300) + (15 * 350) + (9 * 400) = 7200 + 5250 + \\ &3600 = \mathbf{16.050 \text{ €}} \end{aligned}$$

Lastna šola za jadranje na deski za 5. leto poslovanja

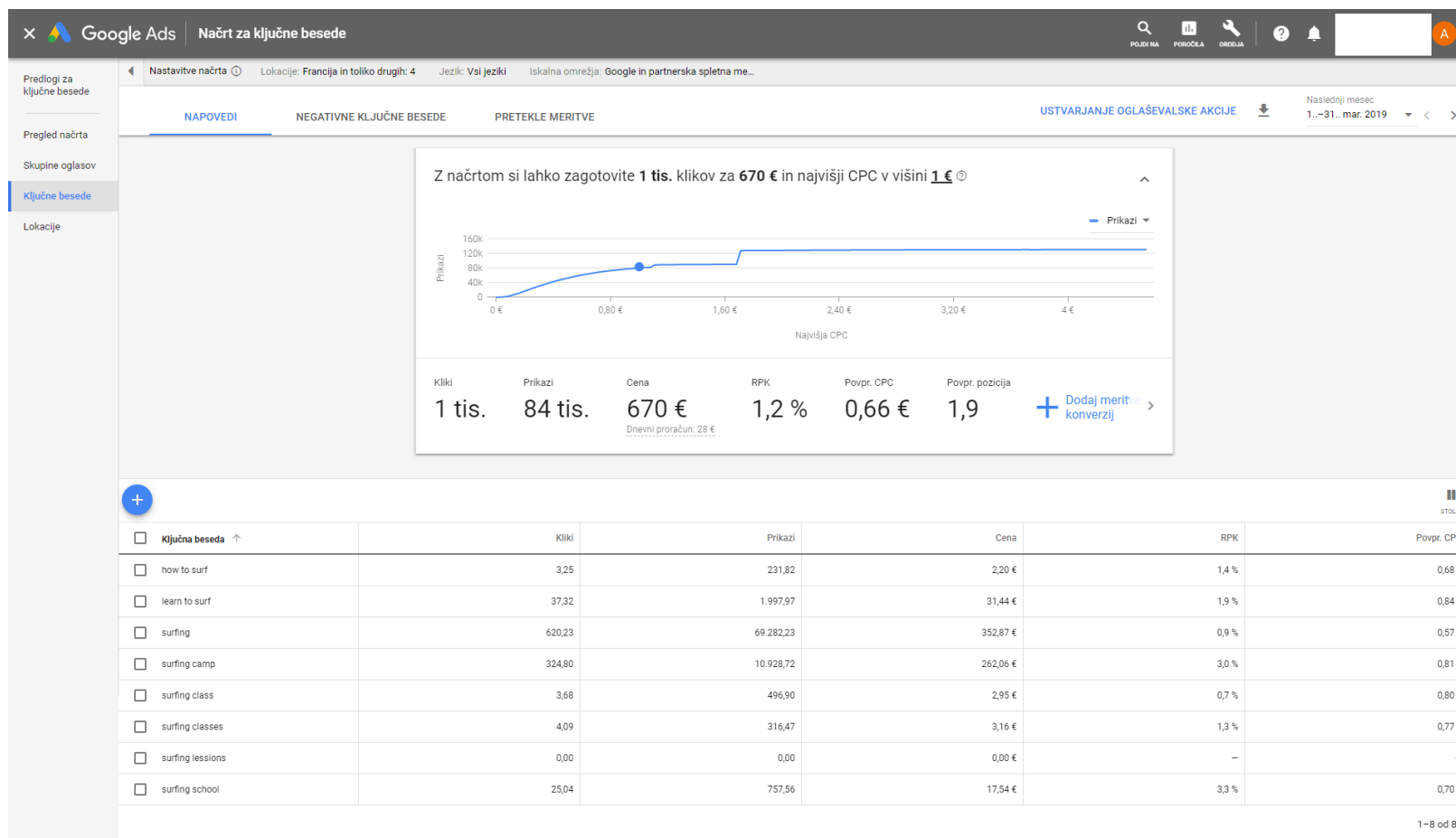
V petem letu planiram 60 udeležencev na petih lokacijah.

$$Q_{\text{ŠOLA}} = 60$$

$$\begin{aligned} \text{Prihodek lastni tečajji 5. leto} &= Q_{\text{ENOTEDETENSKI}} * P_{\text{ENOTEDENSKI}} + Q_{\text{DESET DNEVNI}} * P_{\text{DESET}} \\ \text{DNEVNI} + Q_{\text{DVOTEDENSKI}} * P_{\text{DVOTEDENSKI}} &= (30 * 300) + (18 * 350) + (12 * 400) = 9000 + \\ &6300 + 4800 = \mathbf{20.100 \text{ €}} \end{aligned}$$

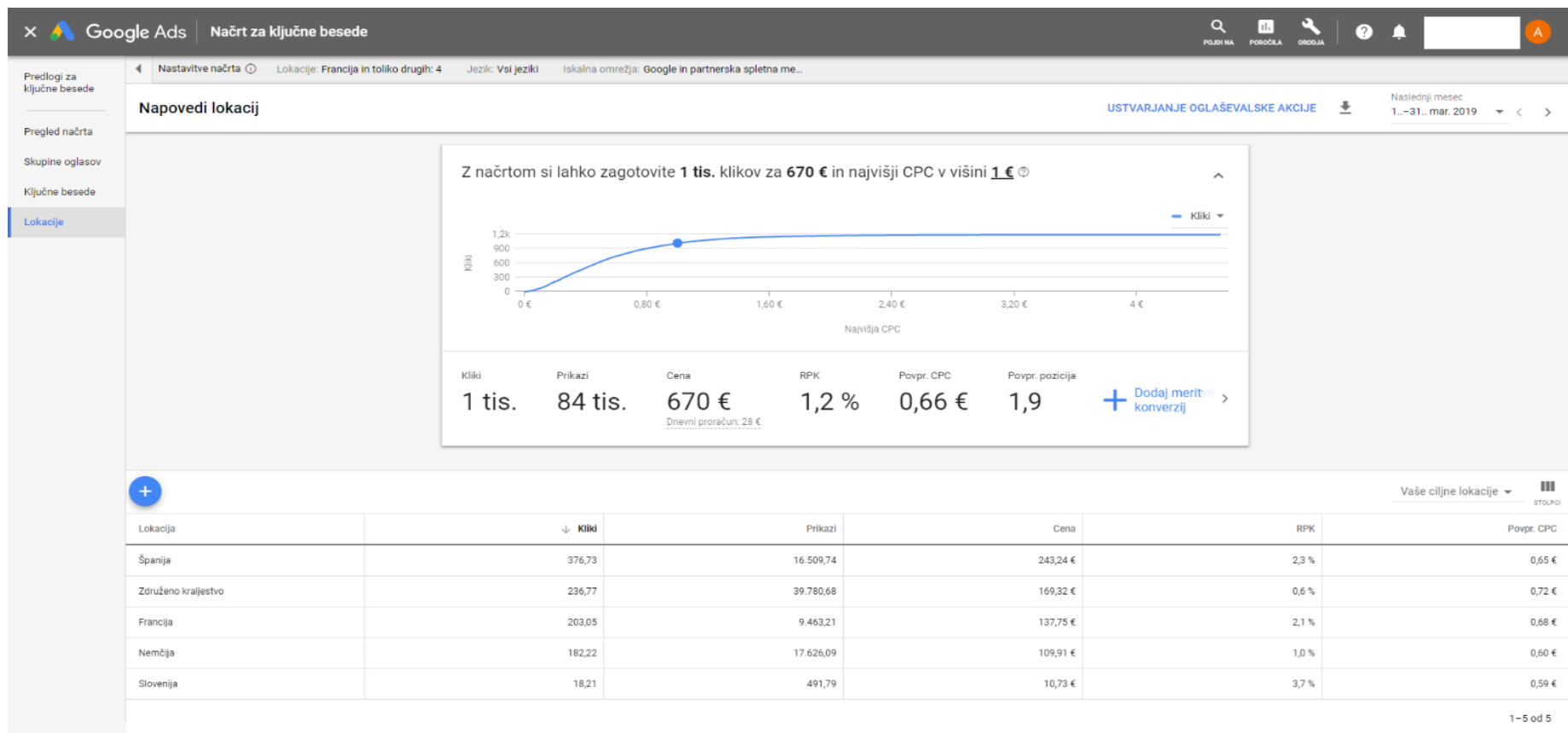
Priloga 11: Povpraševanje po ponudbi oglaševanja na platformi Google in Facebook

Slika 10: Google Ads - Izbira ključnih besed, ki temeljijo na pojmu surfanje (angl. surfing)



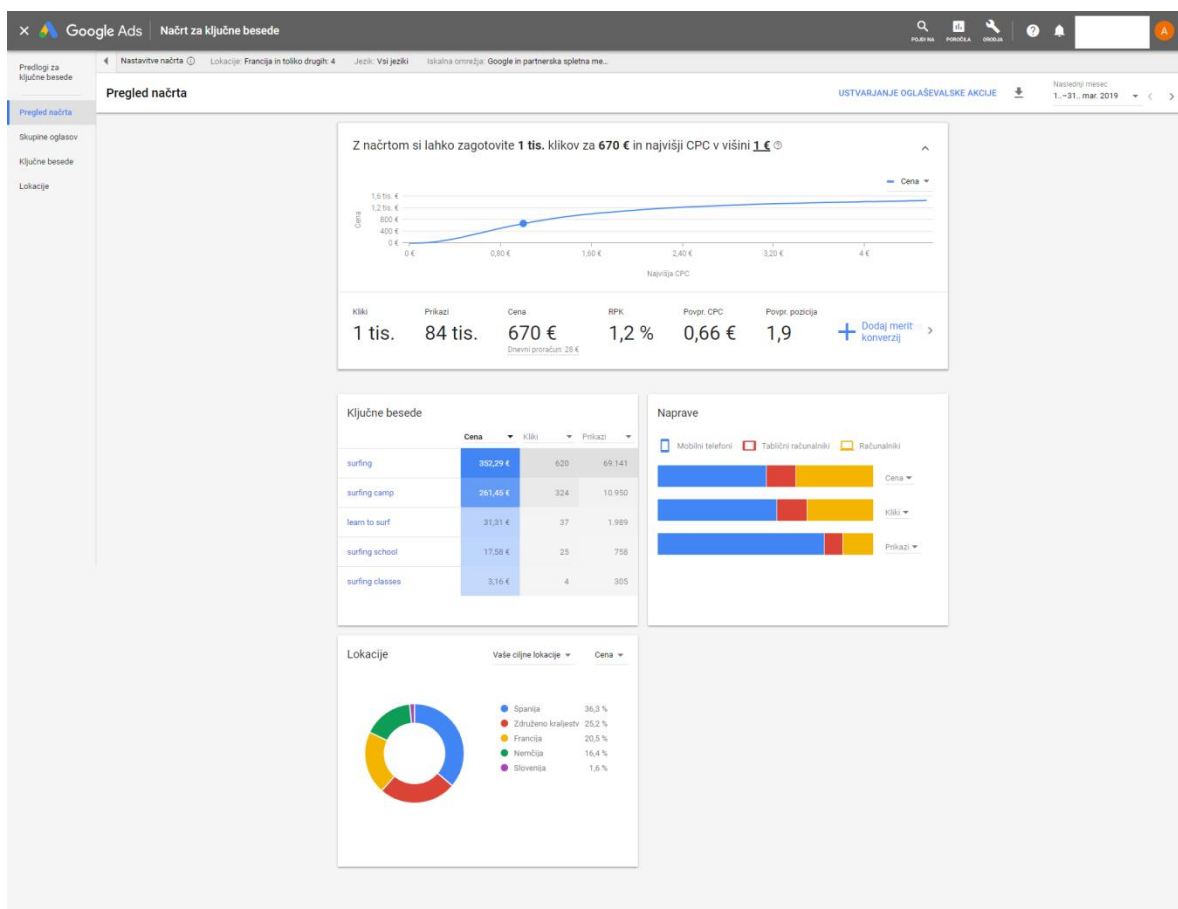
Vir: Google Ads (brez datuma).

Slika 11: Google Ads - Izbira ciljnih trgov oglaševanja za pojem surfanje - Španija, Združeno kraljestvo, Francija, Nemčija in Slovenija



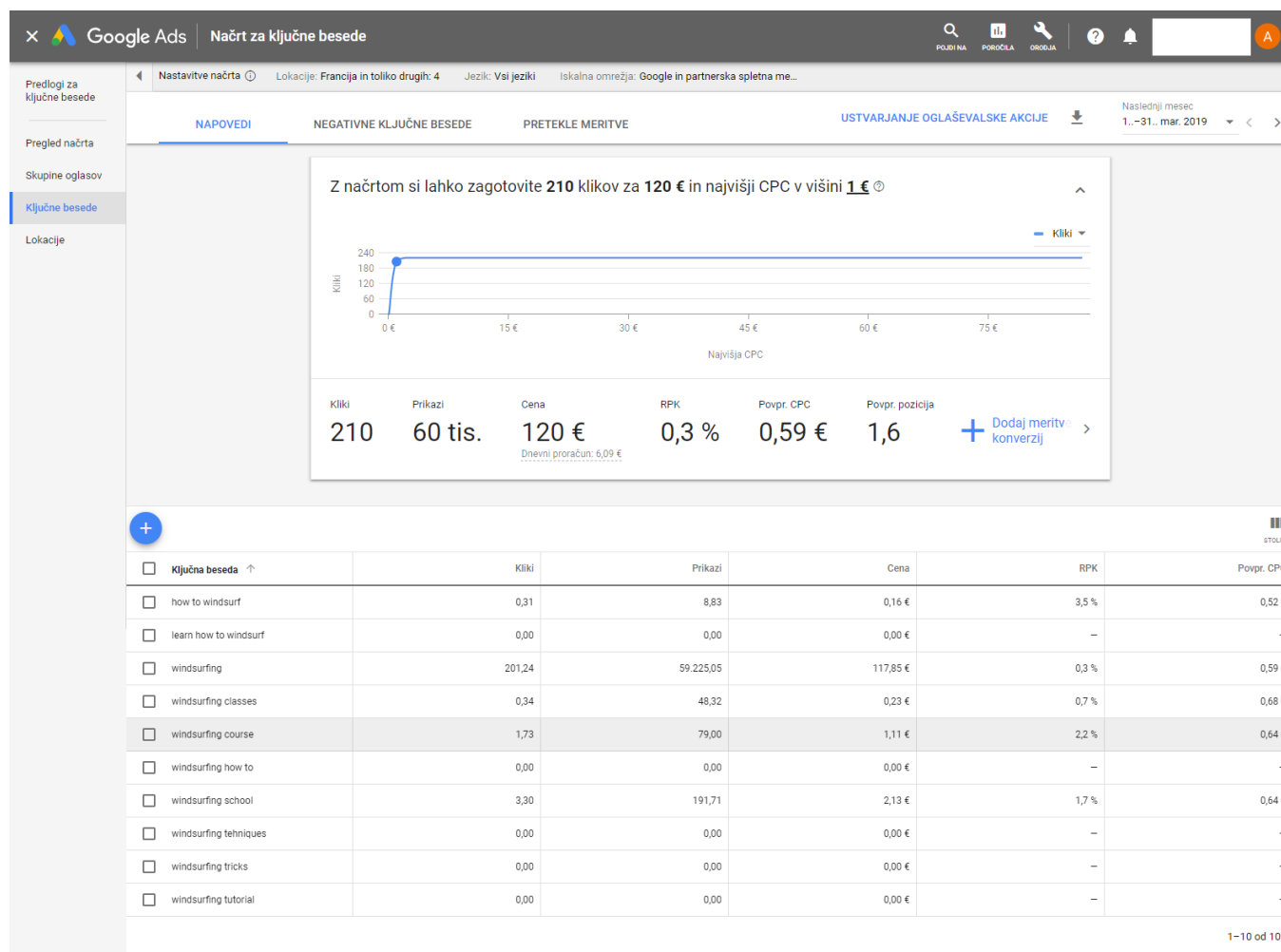
Vir: Google Ads (brez datuma).

Slika 12: Google Ads - Pregled oglaševalnega načrta s ključnimi besedami na osnovi pojma surfanje (angl. surfing), za države - Španija, Združeno kraljestvo, Francija, Nemčija in Slovenija



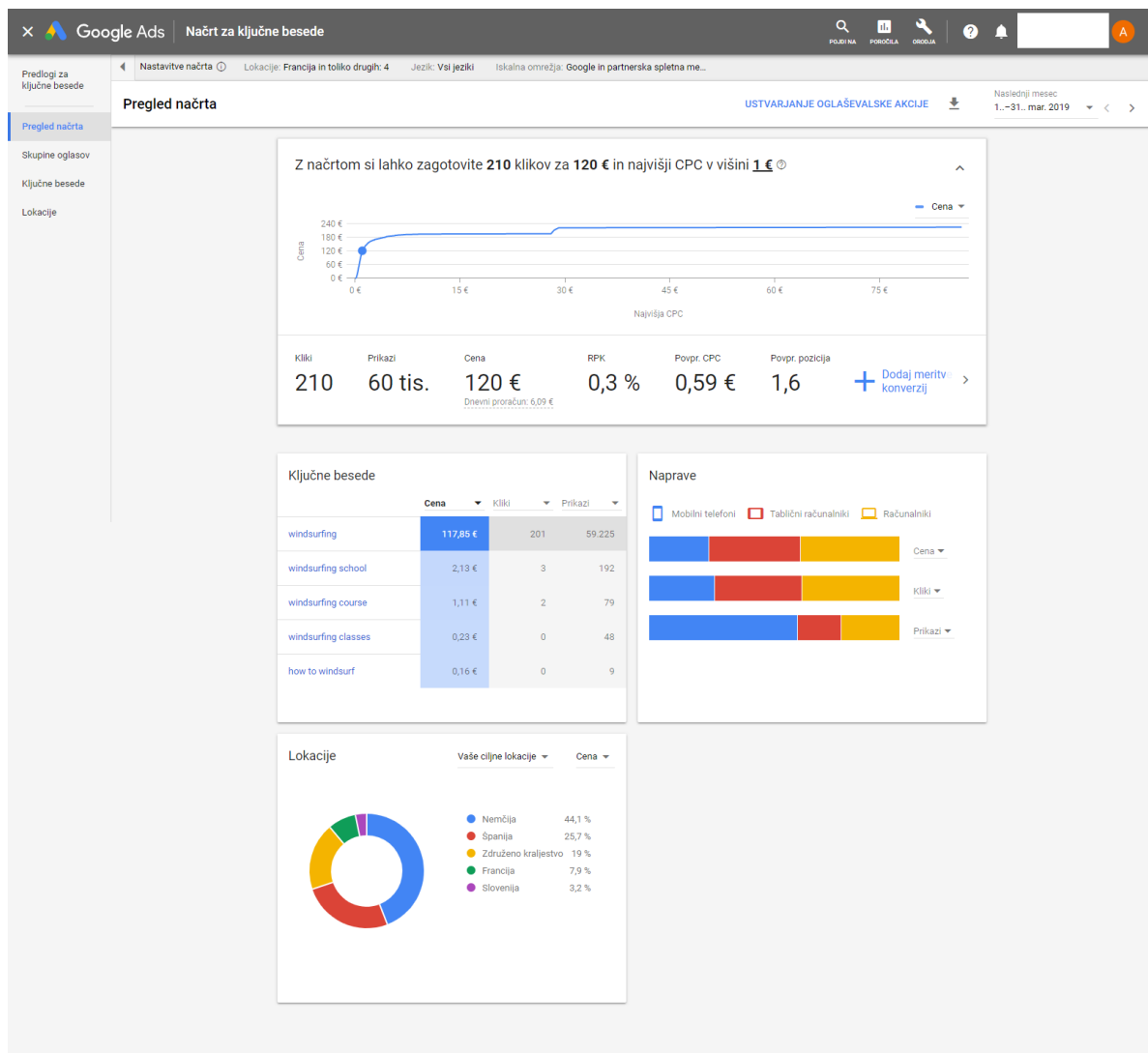
Vir: Google Ads (brez datuma).

Slika 13: Izbira ključnih besed, ki temeljijo na pojmu jadrnanje na deski (angl. windsurfing)



Vir: Google Ads (brez datuma).

Slika 14: Google Ads - Pregled oglaševalnega načrta s ključnimi besedami na osnovi pojma jadranje na deski (angl. windsurfing), za države - Španija, Združeno kraljestvo, Francija, Nemčija in Slovenija



Vir: Google Ads (brez datuma).

Slika 15: Facebook, upravitelj oglasov - Pregled oglaševalnega načrta z zasledovanjem interesa jadranje na deski (angl. windsurfing), za starostno skupino med 18 in 40 let

The screenshot displays the Facebook Ads Manager interface for a campaign named 'Slika nabora oglasov' (Image ad set) targeting the 18-40 age group. The interface is divided into several sections:

- Promet (Reach):** Shows options for 'Spletno mesto' (Website), 'Applikacija' (App), and 'Messenger'.
- Velikost ciljne skupine (Audience Size):** Indicates a potential reach of 14,000,000 people.
- Predvideni dnevni rezultati (Predicted Daily Results):** Notes that estimated results are based on the selected action.
- Vsebina dinamičnega oglasa (Dynamic Ad Content):** A toggle switch is set to 'On'.
- Ponudba (Offer):** A toggle switch is set to 'On'.
- Ciljna skupina (Audience):** Shows the target audience as 'Uporabi shranjeno ciljno skupino' (Use saved audience).
- Umestitve (Placements):** Includes 'Automatic Placements (Recommended)' and 'Edit Placements'.
- Proračun in razpored (Budget and Schedule):** Shows the campaign is running continuously from today.
- Optimizacija za prikazovanje oglasov (Ad Optimization):** A notification box states: 'Privabi več oseb na ciljno stran svojega oglasa' (Attract more people to your ad's destination page). The text explains that the system is optimizing the ad's content to attract more people to the destination page.

Vir: Facebook Ads (brez datuma).

Priloga 12: Izračun točke preloma in prispevka za kritje fiksnih stroškov

Točka preloma

Točka preloma za storitev centrov jadriranja na deski: $Q = FC/(PC - AVC)$,

kjer so

FC – fiksni stroški;

PC – prodajna cena;

AVC – povprečen variabilen strošek.

FC = 9165 € (vsi proizvodjalni stalni stroški v prvem letu in strošek računovodstva)

VC = 10.541 € (strošek oglaševanja in provizija za Paypal; variabilnega stroška potovanja ne upoštevamo, ker se nanaša na drugo storitev, ki pa je izvajanje lastne šole jadriranja na deski)

AVC = $VC/Q = 10.541 \text{ €}/135 = 78,08 \text{ €}$

PC = 92,65 €

$Q = 9165 \text{ €}/(92,65 \text{ €} - 78,08 \text{ €}) = 629 \text{ enot}$

Točka preloma nastopi pri 629 prodanih enotah storitev centrov jadriranja na deski.

Prispevek za kritje fiksnih stroškov

Prispevek za kritje fiksnih stroškov se deli na dva proizvoda ob predpostavki, da so fiksni stroški v 1. letu poslovanja 10.531 €.

Proizvod 1: povprečna prodajna cena distribucije storitev centrov za jadriranje na deski je v 1. letu 92,7 €.

Prispevek za kritje FC = $92,7 \text{ €}/10.541 \text{ €} = 0,88 \%$

Vsaka prodana storitev distribucije storitev centrov za jadriranje na deski pokrije 0,88 % fiksnih stroškov.

Proizvod 2: povprečna prodajna cena storitev lastne šole jadriranja na deski je v 1. letu 336 €.

Prispevek za kritje FC = $336 \text{ €}/10.541 \text{ €} = 3,18 \%$

Vsaka prodana storitev lastne šole jadriranja na deski pokrije 3,18 % fiksnih stroškov.

Priloga 13: Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in kazalniki donosnosti za podjetje Windy World s.p., z oznako dejavnosti N. 79.900

Opombe:

- V bilanci stanja znaša davek od dohodka PO, davek na dobiček 19 %.
- Upoštevana stopnja DDV je 22 % pri vseh nastalih prihodkih in stroških.
- 0 % davčna stopnja je upoštevana pri plačah zaposlenih, saj je pod proizvodjalnimi stalnimi stroški naveden samo celoten letni strošek plač za podjetje. Prav tako pa tudi pri odprodaji lastne rabljene opreme.
- V Izkazu poslovnega izida pod postavko neopredmetena sredstva je operacijski sistem z licenco za računalnike amortiziran z 20 % stopnjo (DDV 22 %), programska oprema Office 365 Business pa ni amortizirana, saj gre za mesečni najem storitve (DDV 22%)
- Pri postavki oprema, je lastna oprema amortizirana z 20 % stopnjo (DDV 22%), računalniki pa so amortizirani s 50% stopnjo (DDV 22%)
- Obveznosti iz financiranja – posojilo družinskega podjetja za zagon poslovanja je brez letne obrestne mere (0%)

Tabela 7: Bilanca stanja podjetja Windy World s.p.

BILANCA STANJA	Mesec												Leto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
SREDSTVA 10000	23493	21985	20478	18970	17463	15955	16328	18411	18255	19009	20226	21906	21906	5875	7273	18590	25168
SREDSTVA (RAZEN DENARJA) 0	7032	5327	5216	5106	4996	4885	4477	4366	4256	4146	4035	3925	3925	3230	2534	1114	4239
NEOPREDMETENA SREDSTVA	247	245	243	241	239	237	235	233	231	229	227	225	225	330	434	314	539
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	4892	4783	4675	4567	4458	4350	4242	4133	4025	3917	3808	3700	3700	2900	2100	800	3700
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERIJATVE IZ POSLOVANJA	0	1893	298	298	298	298	298	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR 10000	16461	16659	15262	13864	12467	11070	11852	14045	13999	14863	16191	17981	17981	2645	4739	17476	20929
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV 10000	23493	21985	20478	18970	17463	15955	16328	18411	18255	19009	20226	21906	21906	5875	7273	18590	25168
KAPITAL 10000	6493	4985	3478	1970	463	-1045	-766	991	1180	1832	2947	4526	4526	5441	6398	13632	22315
OSNOVNI KAPITAL	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-3507	-5015	-6522	-8030	-9537	-11045	-10766	-9009	-8820	-8168	-7053	-5474	-4559	-3602	3632	12315
DOLG 0	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17095	17420	17075	17177	17279	17381	17381	435	875	4958	2853
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	95	420	75	177	279	381	381	435	875	4958	2853
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																	
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	2943	5422	1853	2316	2780	3243	18556	51765	83984	113256	151824
PROIZVAJALNI STROŠKI	2517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	8205	31255	55555	55555	79855
AMORTIZACIJA	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1324	1824	1824	1300	2124
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-2627	-627	-627	-627	-627	-627	2315	4794	1226	1689	2152	2615	9027	18686	26605	56401	69845
STROŠKI PRODAJE	800	800	800	800	800	800	1957	2957	957	957	957	957	13541	16811	24448	32300	44250
STROŠKI UPRAVE	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	960	1200	1200	1560
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-3507	-1507	-1507	-1507	-1507	-1507	278	1758	189	652	1115	1579	-5474	915	957	22901	24035
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-3507	-1507	-1507	-1507	-1507	-1507	278	1758	189	652	1115	1579	-5474	915	957	22901	24035
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-3507	-1507	-1507	-1507	-1507	-1507	278	1758	189	652	1115	1579	-5474	915	957	22901	25535
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3667	4852
ČISTI DOBIČEK	-3507	-1507	-1507	-1507	-1507	-1507	278	1758	189	652	1115	1579	-5474	915	957	19234	20683
IZKAZ DENARNIH TOKOV																	
DENAR KONEC OBDOBJA 10000	16461	16659	15262	13864	12467	11070	11852	14045	13999	14863	16191	17981	17981	2645	4739	17476	20929
ČISTI DOBIČEK	-3507	-1507	-1507	-1507	-1507	-1507	278	1758	189	652	1115	1579	-5474	915	957	19234	20683
AMORTIZACIJA	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1324	1824	1824	1300	2124
POVEČANJE DOLGA	17000	0	0	0	0	0	95	325	-345	102	102	102	17381	-16946	441	4082	-2104
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-12000	-12000
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	7142	-1595	0	0	0	0	-298	0	0	0	0	0	5249	1129	1128	-120	5249
DENARNI TOK	6461	198	-1397	-1397	-1397	-1397	781	2193	-46	864	1328	1791	7981	-15336	2094	12736	3454

Vir: Lastno delo.

Tabela 8: Izkaz poslovnega izida podjetja Windy World s.p.

Mesec (1-12) / leto (I-V)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	3	
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	1893	298	298	298	298	298	553	773	333	333	333	333	333	514	664	785	1115	
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	647	1193	408	510	611	713	713	949	1540	2076	2783	
SALDO IZ NASLOVA DDV	1893	298	298	298	298	298	-95	-420	-75	-177	-279	-381	-381	-435	-875	-1291	-1669	
NEOPREDMETENA SREDSTVA														Število enot:		I		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	378	506	386	635
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	24	24	0	24
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	24	48	72	72	96
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	247	245	243	241	239	237	235	233	231	229	227	225	225	330	434	314	539
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	249	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	249	129	128	-120	249
SKUPAJ VSTOPNI DDV		55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	28	28	-26	55
operacijski sistem z licenco za računalnike																		
NABAVNA VREDNOST	0	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	0	120
AMORTIZACIJA		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	24	24	0	24
POPRAVEK VREDNOSTI		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	24	48	72	72	96
NEODPISANA VREDNOST	0	118	116	114	112	110	108	106	104	102	100	98	96	96	72	48	-72	24
NABAVE V OBDOBJU		120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	0	0	-120	120
programska oprema Office 365 business																		
NABAVNA VREDNOST	0	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	258	386	386	515
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	258	386	386	515
NABAVE V OBDOBJU		129	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	129	129	128	0	129
NEPREMIČNINE														Število enot:		I		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINA																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

»Se nadaljuje«

Tabela 8: Izkaz poslovnega izida podjetja Windy World s.p. (nad.)

Mesec (-1;1-12) / leto (I-V)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OPREMA														Stevilo enot:		6		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	6000	7000	7000	12000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1300	1800	1800	1300	2100
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	108	217	325	433	542	650	758	867	975	1083	1192	1300	1300	3100	4900	6200	8300
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	4892	4783	4675	4567	4458	4350	4242	4133	4025	3917	3808	3700	3700	2900	2100	800	3700
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	1000	1000	0	5000
SKUPAJ VSTOPNI DDV		1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1100	220	220	0	1100
Lastna oprema za jadranje na deski																		
NABAVNA VREDNOST	0	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
AMORTIZACIJA		67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800	800	800	800	800
POPRAVEK VREDNOSTI		67	133	200	267	333	400	467	533	600	667	733	800	800	1600	2400	3200	4000
NEODPISANA VREDNOST	0	3933	3867	3800	3733	3667	3600	3533	3467	3400	3333	3267	3200	3200	2400	1600	800	0
NABAVE V OBDOBJU		4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	0	0	0
Lastna oprema za jadranje na deski																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	800
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	800
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3200
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000
računalnik																		
NABAVNA VREDNOST	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
AMORTIZACIJA		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		42	83	125	167	208	250	292	333	375	417	458	500	500	1000	1000	1000	1000
NEODPISANA VREDNOST	0	958	917	875	833	792	750	708	667	625	583	542	500	500	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0
računalnik																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	1000	1000	1000
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	1000	1000	1000
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	0	0	0
računalnik																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000

»Se nadaljuje«

Tabela 8: Izkaz poslovnega izida podjetja Windy World s.p. (nad.)

Mesec (-1;-1-12) / leto (I-V)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
FINANČNE NALOŽBE														Število enot:		I		
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NALOŽBA																		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA														Število enot:		I		
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATEV																		
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST MATERIALA I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KAPITAL																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	0	0	-12000	-12000
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	0	0	0	0
DELITEV DOBIČKA														0	0	0	12000	12000
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA														Število enot:		I		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-17000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-17000	17000	0	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
posojilo družinskega podjetja za zagon poslovanja																		
OBVEZNOST	0	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-17000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-17000	17000	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA														Število enot:		I		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST																		
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

»Se nadaljuje«

Tabela 8: Izkaz poslovnega izida podjetja Windy World s.p. (nad.)

Mesec (-1;1-12) / leto (I-V)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI														Število enot:		2		
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	2943	5422	1853	2316	2780	3243	18556	51765	83984	113256	151824
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	647	1193	408	510	611	713	4082	11388	18477	24916	33401
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISTRIBUCIJA STORITEV CENTROV JADRANJA NA DESKI																		
NETO PRODAJNA CENA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	92,7	92,7	92,7	92,7	92,7	92,7	92,7	92,7	98,5	95,3	97,6
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	0	10	15	20	25	30	35	135	450	720	1020	1350
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	927	1390	1853	2316	2780	3243	12508	41715	70934	97206	131724
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	204	306	408	510	611	713	2752	9177	15606	21385	28979
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0

»Se nadaljuje«

Tabela 8: Izkaz poslovnega izida podjetja Windy World s.p. (nad.)

Mesec (-1;1-12) / leto (I-V)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
LASTNA ŠOLA JADRANJA NA DESKI																		
NETO PRODAJNA CENA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	336,0	336,0	0,0	0,0	0,0	0,0	336,0	335,0	326,3	334,4	335,0
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	0	6	12	0	0	0	0	18	30	40	48	60
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	2016	4032	0	0	0	0	6048	10050	13050	16050	20100
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	444	887	0	0	0	0	1331	2211	2871	3531	4422
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

»Se nadaljuje«

Tabela 8: Izkaz poslovnega izida podjetja Windy World s.p. (nad.)

Mesec (-1;1-12) / leto (I-V)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																		
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	0	2517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	8205	31255	55555	55555	79855
SKUPAJ VSTOPNI DDV		545	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1695	2014	2080	2080	2146
postavitev spletne platforme		2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0	0	0
domena in gostovanje		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	100	100	100	100
SSL certifikat		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	20	20	20	20
najem manjše pisarne		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	3600	3600	3600
logotipi podjetja		38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	450	0	0	0	0
prispevki za s.p.		373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	4475	4475	4475	4475	4475
internet		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	360	360	360	360
telefon		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	600	900	900	1200
plača pisca tekstov		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21600	21600	21600	21600
plača prodajalca		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24000	24000	24000
plača tržnika		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24000
promocijski material (plakati, letaki)		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500	500	500	500
STROŠKI PRODAJE																		
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	800	800	800	800	800	800	1957	2957	957	957	957	957	13541	16811	24448	32300	44250
SKUPAJ VSTOPNI DDV		176	176	176	176	176	176	430	650	210	210	210	210	2979	3698	5379	7106	9735
paypal provizija		0	0	0	0	0	0	157	157	157	157	157	157	941	1811	2112	3964	5314
potovanja za lastno šolo jadranja na deski		0	0	0	0	0	0	1000	2000	0	0	0	0	3000	3000	4000	4000	5000
oglaševanje Google, Facebook, Instagram		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600	12000	18000	24000	33600
naročanje kupcev na e-novice: mailer-lite		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	336	336	336
STROŠKI UPRAVE																		
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	960	1200	1200	1560
SKUPAJ VSTOPNI DDV		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	211	211	264	264	343
strošek računovodstva		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	960	1200	1200	1560
IZREDNI PRIHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
odprodaja rabljene lastne opreme za j. na deski		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500
IZREDNI ODHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: Lastno delo.

Kazalniki poslovanja za podjetje Windy World s.p.

Tabela 9: Gibanje kapitala, dobička in denarja po obdobjih za prvih pet let poslovanja

CILJNE SPREMENLJIVKE	Mesec												Leto					
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
KAPITAL	10000	6493	4985	3478	1970	463	-1045	-766	991	1180	1832	2947	4526	4526	5441	6398	13632	22315
DOBIČEK	0	-3507	-1507	-1507	-1507	-1507	-1507	278	1758	189	652	1115	1579	-5474	915	957	19234	20683
DENAR	10000	16461	16659	15262	13864	12467	11070	11852	14045	13999	14863	16191	17981	17981	2645	4739	17476	20929

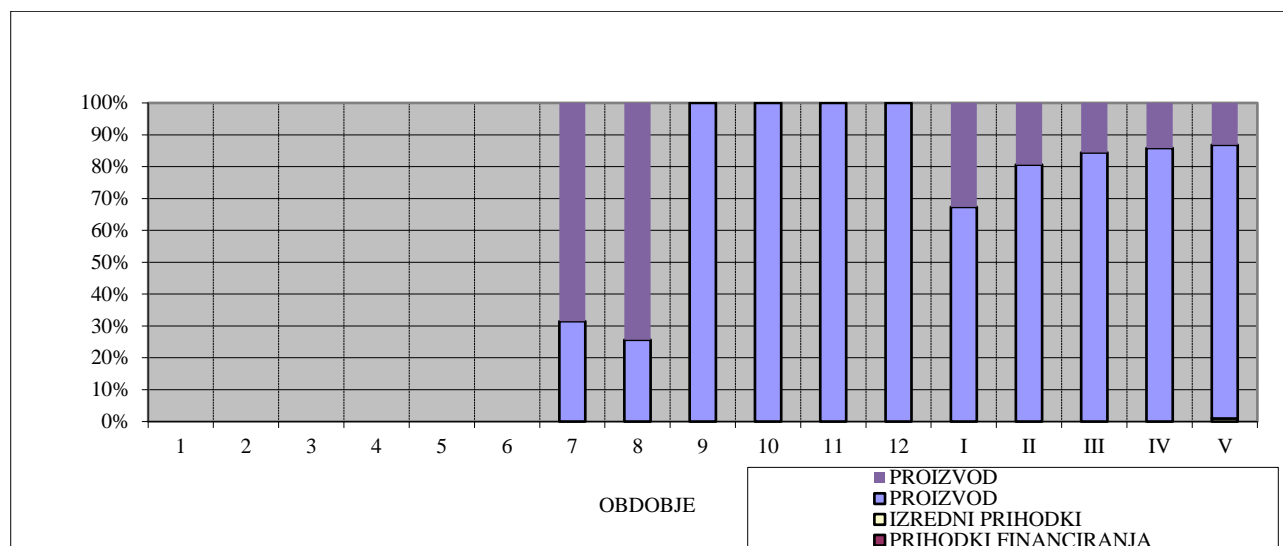
Vir: Lastno delo.

Tabela 10: Struktura prihodkov po obdobjih za prvih pet let poslovanja

STRUKTURA PRIHODKOV (v %)	Mesec												Leto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,0
PROIZVOD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	31,5	25,6	100,0	100,0	100,0	100,0	67,4	80,6	84,5	85,8	85,9
PROIZVOD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	68,5	74,4	0,0	0,0	0,0	0,0	32,6	19,4	15,5	14,2	13,1
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0

Vir: Lastno delo.

Slika 15: Prikaz strukture prihodkov za obdobje prvih pet let poslovanja



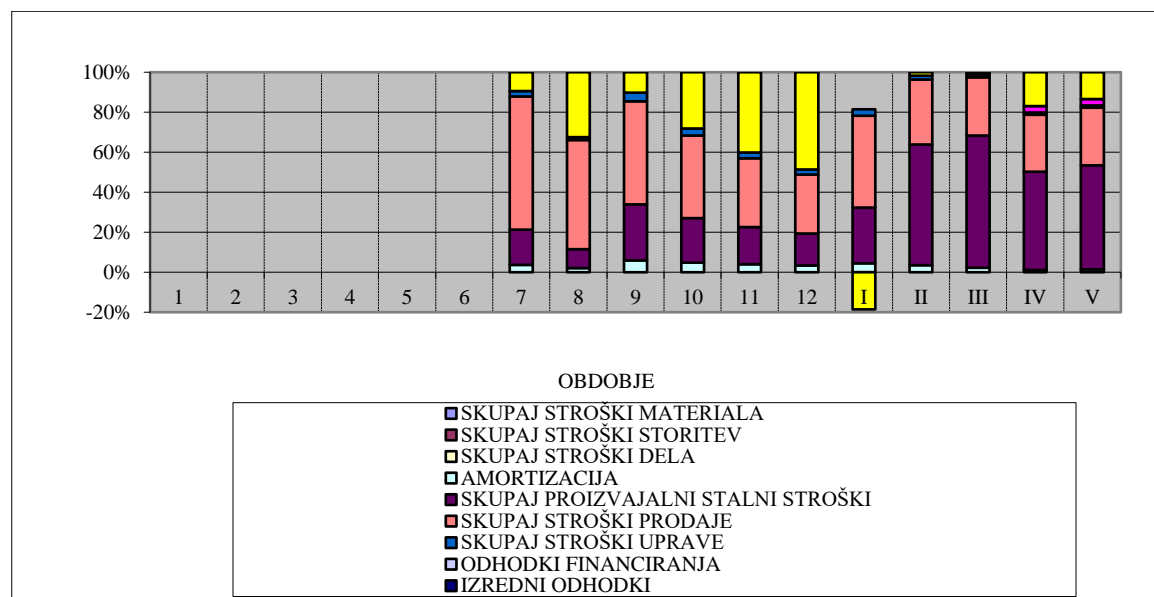
Vir: Lastno delo.

Tabela 11: Struktura odhodkov za obdobje prvih pet let poslovanja

STRUKTURA ODHODKOV (v %)	Mesec												Leto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	3,7	2,0	6,0	4,8	4,0	3,4	7,1	3,5	2,2	1,1	1,4
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	17,6	9,5	27,9	22,3	18,6	15,9	44,2	60,4	66,1	49,1	52,1
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	66,5	54,5	51,6	41,3	34,4	29,5	73,0	32,5	29,1	28,5	28,9
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2,7	1,5	4,3	3,5	2,9	2,5	5,2	1,9	1,4	1,1	1,0
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,2	3,2
ČISTI DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	9,5	32,4	10,2	28,1	40,1	48,7	-29,5	1,8	1,1	17,0	13,5

Vir: Lastno delo.

Slika 16: Prikaz strukture odhodkov za obdobje prvih pet let poslovanja



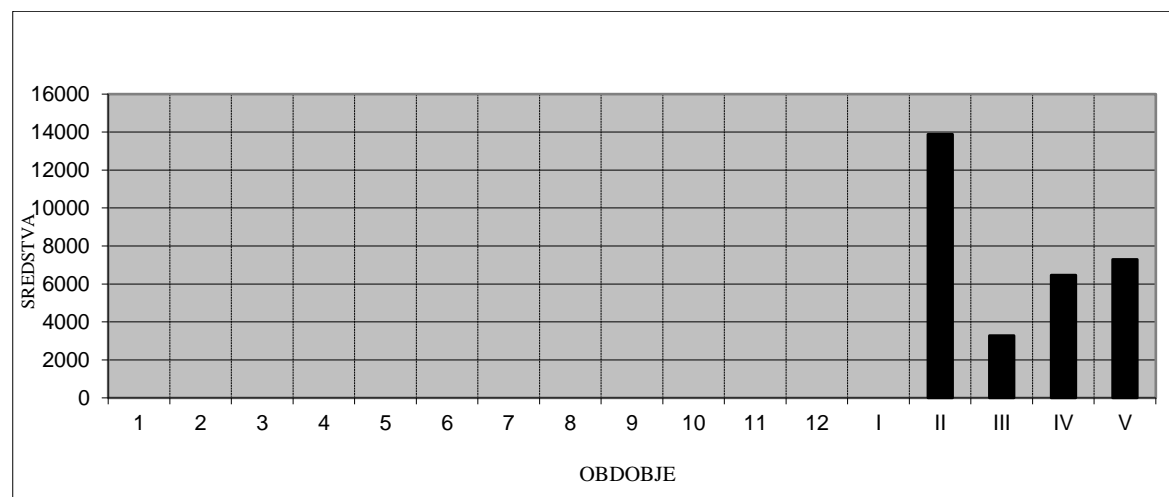
Vir: Lastno delo.

Tabela 12: Povprečna sredstva na zaposlenega za obdobje prvih pet let poslovanja

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU	Mesec												Leto					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	13891	3287	6466	7293

Vir: Lastno delo.

Slika 17: Prikaz povprečnih sredstev na zaposlenega za obdobje prvih pet let poslovanja



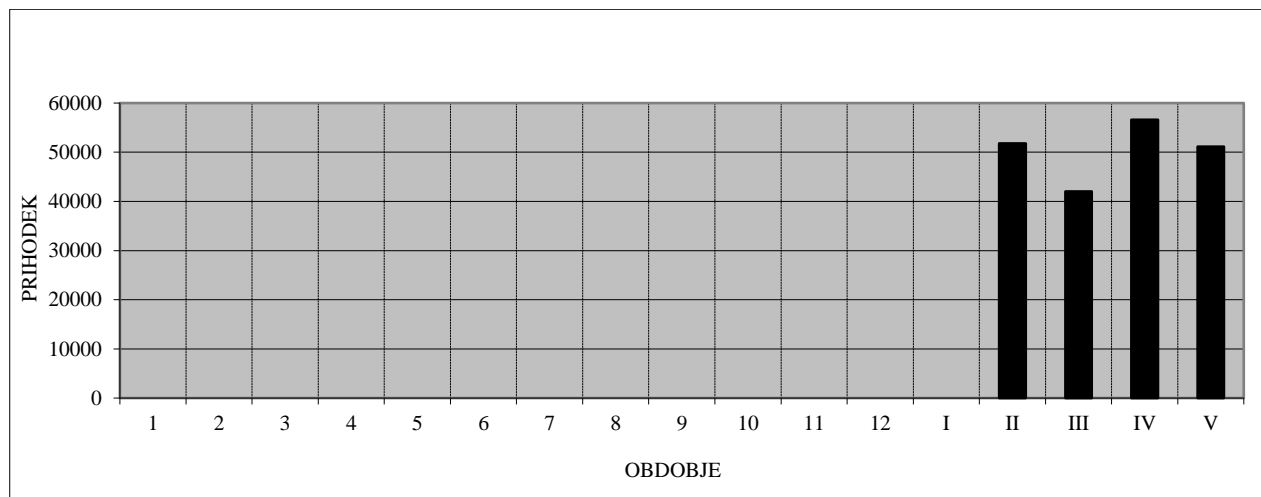
Vir: Lastno delo.

Tabela 13: Prihodek na zaposlenega za prvih pet let poslovanja

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	Mesec												Leto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	51765	41992	56628	51108

Vir: Lastno delo.

Slika 18: Prikaz prihodka na zaposlenega za obdobje prvih pet let poslovanja



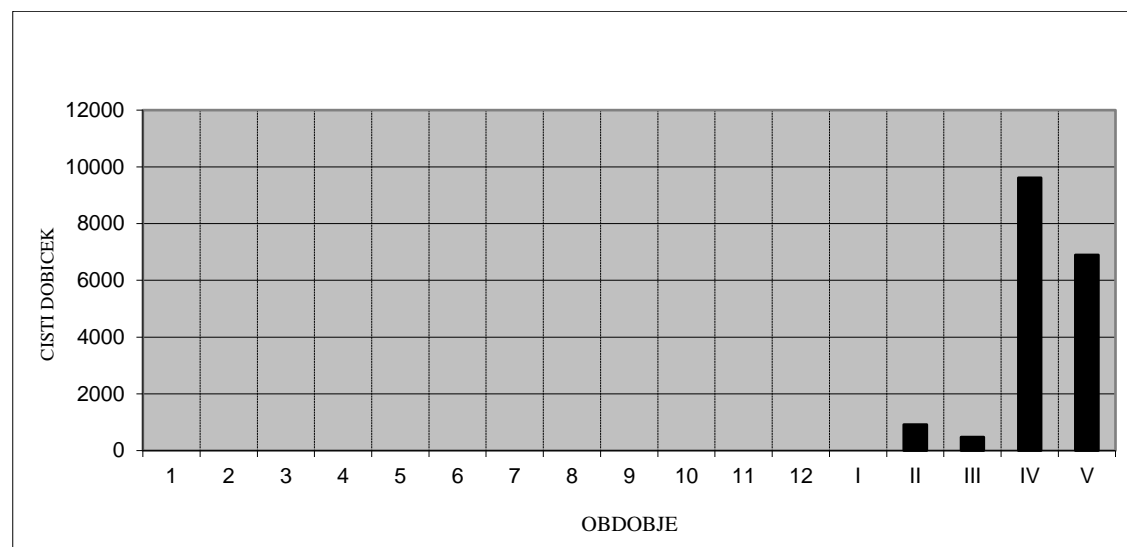
Vir: Lastno delo.

Tabela 14: Čisti dobiček na zaposlenega za prvih pet let poslovanja

ČISTI DOBIČEK ZAPOSLENEGA	Mesec												Leto					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
ČISTI DOBIČEK ZAPOSLENEGA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	915	479	9617	6894

Vir: Lastno delo.

Slika 19: Prikaz čistega dobička na zaposlenega za obdobje prvih pet let poslovanja



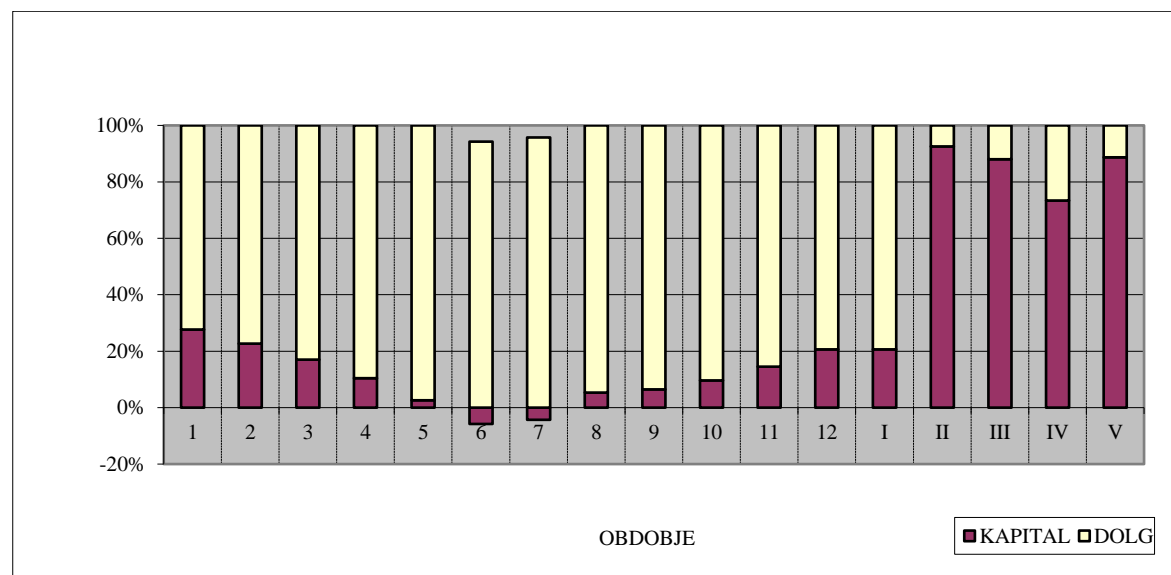
Vir: Lastno delo.

Tabela 15: Struktura obveznosti (kapitala in dolga) za prvih pet let poslovanja

STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)	Mesec												Leto					
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		27,6	22,7	17,0	10,4	2,7	-6,5	-4,7	5,4	6,5	9,6	14,6	20,7	20,7	92,6	88,0	73,3	88,7
DOLG		72,4	77,3	83,0	89,6	97,3	106,5	104,7	94,6	93,5	90,4	85,4	79,3	79,3	7,4	12,0	26,7	11,3

Vir: Lastno delo.

Slika 20: Prikaz strukture obveznosti (kapitala in dolga) za obdobje prvih pet let poslovanja



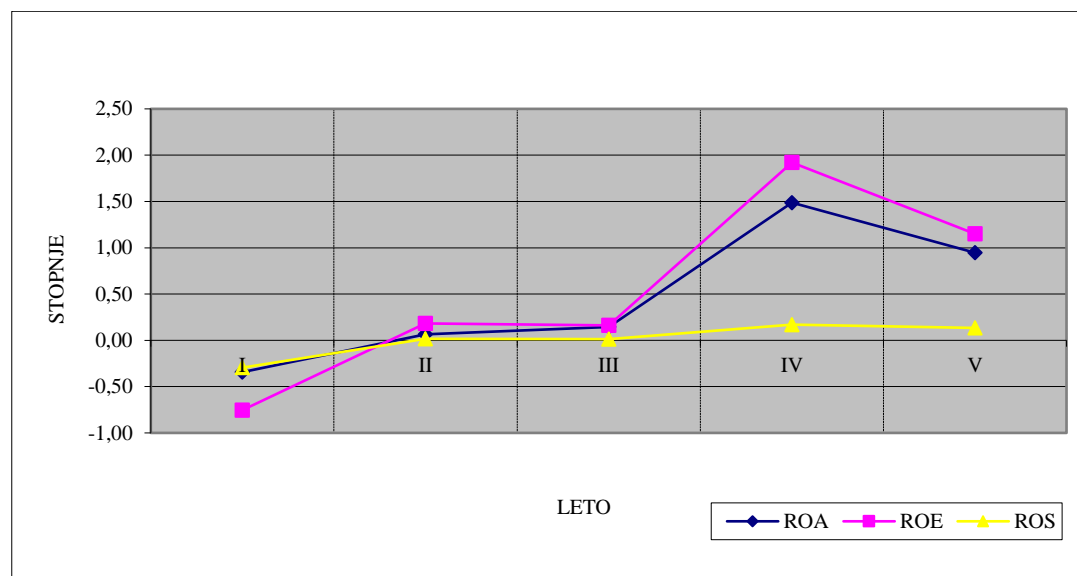
Vir: Lastno delo.

Tabela 16: Stopnje donosov za prvih pet let poslovanja

STOPNJE DONOSOV	Mesec												Leto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA) ROA	-2,51	-0,80	-0,85	-0,92	-0,99	-1,08	0,21	1,21	0,12	0,42	0,68	0,90	-0,34	0,07	0,15	1,49	0,95
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL) ROE	-5,10	-3,15	-4,27	-6,64	-14,87	62,19	-3,69	187,59	2,09	5,20	5,60	5,07	-0,75	0,18	0,16	1,92	1,15
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK) ROS	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,09	0,32	0,10	0,28	0,40	0,49	-0,30	0,02	0,01	0,17	0,13

Vir: Lastno delo.

Slika 21: Prikaz stopenj donosov za obdobje prvih pet let poslovanja



Vir: Lastno delo.

Tabela 17: Interna stopnja donosa, neto sedanja vrednost in modificirana stopnja donosa

INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)			0	I	II	III	IV	V	
INTERNA STOPNJA DONOSA			38,48%	10000	0	0	0	12000	34315
Neto sedanja vrednost (NSV)	30%	2649							
Modificirana interna stopnja donosa (MIRR)		35,88%							

Vir: Lastno delo.