

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POSLOVNEGA MODELA FITNES CENTRA FITINN NA
SLOVENSKEM TRGU**

Ljubljana, september 2017

LUKA KONDRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Luka Kondrič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza poslovnega modela fitnes centra Fitinn na slovenskem trgu, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Černe Matejem

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 _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI MODEL	6
1.1 Opredelitev poslovnih modelov.....	8
1.2 Razdelitev poslovnih modelov po glavnih avtorjih.....	9
1.2.1 Poslovni model po Paulu Timmersu	10
1.2.2 Poslovni model po Michaelu Rappi	12
1.2.3 Poslovni model po Lyndi Applegate	13
1.2.4 Poslovni model po Alanu Afuahu in Christopherju Tucciju.....	14
1.2.5 Poslovni model po Alexandru Osterwalderju	15
1.2.6 Poslovni model po Jane Linder in Susan Cantrell.....	17
1.2.7 Poslovni model po Rainerju Altu in Hans-Dieterju Zimmermannu	18
1.2.8 Poslovni model po Garyu Hamelu	19
1.2.9 Poslovni model po Petru Weillu in Michaelu Vitaleu.....	20
1.3 Platno poslovnih modelov	21
1.4 Vrste poslovnih modelov	24
1.4.1 Tradicionalni poslovni modeli	25
1.4.2 Elektronsko poslovanje	25
1.4.3 Poslovni model nizkih stroškov	26
1.4.4 Kombinacija brezplačnega in nadstandardnega	27
1.5 Umestitev poslovnega modela v podjetju.....	28
1.5.1 Razlika med strategijo in poslovnim modelom.....	28
1.5.2 Razlika med poslovnim modelom in modelom poslovnega procesa	28
1.5.3 Razlika med podjetniškim in poslovnim modelom.....	28
1.5.4 Izvajanje in implementacija poslovnega modela	29
2 UVEDBA POSLOVNEGA MODELA	29
2.1 Proces uvedbe	29
2.2 Primerjava s tujino.....	30
3 EMPIRIČNI DEL: POSLOVNI MODEL FITNES CENTRA FITINN	30
3.1 Predstavitev podjetja HITRO FIT d.o.o.	31
3.1.1 Cilji, vizija in poslanstvo fitnes centra Fitinn	32
3.1.2 Ponudba.....	32
3.2 Proces uvedbe	34
3.2.1 SWOT analiza	34
3.2.2 Uvedba poslovnega modela FITINN	35
3.2.3 Analiza konkurence.....	36
3.3 Ovire pri uvedbi.....	38
4 INTERVJU IN ANKETA	39
4.1 Intervju z vodjo Fitinna za Slovenijo	39

4.2	Anketni vprašalnik.....	40
4.2.1	Oblikovanje anketnega vprašalnika	40
4.2.2	Opis postopka vzorčenja in opis vzorca.....	40
4.2.3	Glavne ugotovitve raziskave	42
5	DISKUSIJA	43
5.1	Povzetek ugotovitev raziskave	43
5.2	Primerjava s klasičnim poslovnim modelom fitnes centrov.....	51
5.2.1	Prednosti.....	52
5.2.2	Slabosti	53
5.3	Primerjava z drugimi avtorji.....	53
5.4	Omejitve raziskave	56
5.5	Predlogi za nadaljnji razvoj in širitev	56
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Swot analiza	34
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Klasifikacija poslovnih modelov po Paulu Timmersu.....	10
	Slika 2: Ontologija poslovnih modelov po Osterwalderju	17
	Slika 3: Generični elementi poslovnih modelov	18
	Slika 4: Elementi poslovnega modela po Hamelu	20
	Slika 5: Platno poslovnih modelov.....	22
	Slika 6: Studio Fitinn.....	31
	Slika 7: Grafični prikaz starostne strukture anketiranih po starostnih skupinah (v %).....	41
	Slika 8: Grafični prikaz statusne strukture anketiranih	41
	Slika 9: Grafični prikaz strukture članov po številu let članstva v Fitinn	43
	Slika 10: Grafična struktura anketiranih glede na število tedenskih vadb (v %).....	44
	Slika 11: Porazdelitev anketiranih po uporabi določenih predelov Fitinn studia (v%)	45
	Slika 12: Porazdelitev anketiranih glede na oddaljenost lokacije, iz katere dostopajo do studia Fitinn (v %)	49
	Slika 13: Porazdelitev anketiranih glede na način dostopa do studia Fitinn (v %).....	49

Slika 14: Porazdelitev anketiranih glede na del dneva, v katerem najpogosteje vadijo v studiu Fitinn	50
Slika 15: Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na odločitev za vpis v Fitinn	51
Slika 16: Potencialna lokacija za nov Fitinn v Ljubljani	57

UVOD

Predpostavimo lahko, da je glavni cilj vsakega podjetja maksimiranje dobička, vsi ostali cilji so temu podrejeni. Podjetja so se v preteklih letih ukvarjala predvsem s pripravo primerne ponudbe, s širjenjem in oženjem ponudbe ter se osredotočala na svoje glavne produkte, da bi dosegala čim višjo donosnost ter uspešno poslovala. Na drugi strani pa so se ukvarjala tudi z zmanjševanjem stroškov, oziroma doseganjem večje stroškovne učinkovitosti, kar ob nespremenjenem obsegu prodaje prav tako vodi do boljših rezultatov. Ko povečanje dobička pri obstoječi velikosti več ni možno, je potrebno rasti. Za to je na voljo več strategij. Strategija generične rasti pomeni povečanje prodaje na obstoječih trgih, strategija diverzifikacije pa pomeni uvajanje novih izdelkov ali uvajanje novih trgov. Poleg teh dveh so možne še franšize, licence, skupni posli, strateška partnerstva, spojitve, pripojitve in prevzemi (Doren, 2012).

Čeprav podjetja ponujajo zelo dobre produkte in poslujejo z nizkimi stroški, so ključni element še vedno kupci, brez katerih podjetja ne morejo poslovati. Prvi korak do uspeha se ne začne z razmišljanjem o poslovnem modelu, ampak z razmišljanjem o možnostih zadovoljive pravega kupca izdelka oziroma storitve. V drugem koraku je potrebno zgraditi načrt, kako bo podjetje izpolnilo to potrebo z dobičkom. Zato je poslovni model pomembno orodje, preko katerega je opredeljena usmerjenost v kupce (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Magretta, 2002). Porter (1985) poudarja, da če želijo podjetja tekmovati v katerikoli industriji, morajo izvajati široko paleto diskretnih aktivnosti, kot so obdelava naročil, ki jih zahtevajo kupci, montaža izdelkov in usposabljanje zaposlenih. Dejavnosti, ožje od tradicionalnih funkcij, kot so trženje, raziskave in razvoj, so tiste, ki ustvarjajo stroške in vrednost za kupce; so osnovne enote konkurenčne prednosti. Ravno zaradi tega se zadnja leta podjetja osredotočajo na svoje kupce in jim posvečajo vedno več pozornosti.

Podjetja večjo pozornost namenjajo že obstoječim kupcem, zavedajo pa se tudi, da je potrebno vedno znova iskati nove kupce. Znano je, da je obstoječega kupca lažje obdržati kot pridobiti novega. Kupci imajo svoja pričakovanja, katera je potrebno zadovoljiti, saj lahko podjetje le zadovoljnega kupca pridobi na svojo stran ter ga na tak način tudi obdrži. Večji kot je ugled podjetja, večja so po navadi tudi pričakovanja kupcev, zato jih je še toliko težje zadovoljiti. Uglednejša podjetja si zato še toliko težje privoščijo resnejše pomanjkljivosti oziroma napake v svojem poslovanju, saj to posledično vodi v zmanjšanje ugleda (Pauletič, 2015).

Vzpostavitev dolgoročnih odnosov s strateško pomembnimi kupci je temeljni koncept ravnanja s ključnimi kupci, zato so mnoga podjetja spremenila strategijo trženja iz transakcijsko naravnane strategije na strategijo trženja, ki temelji na odnosih s kupci. Dobavitelji so spoznali, da izboljšan odnos med kupcem in dobaviteljem predstavlja ključ do ohranjanja pomembnih kupcev, poveča njihovo lojalnost ter konkurenčni položaj, podjetju pa omogoča učinkovitejše tekmovanje na trgu. Za zadovoljitev potreb strateško pomembnih kupcev z velikim potencialom je potrebna individualna obravnava skozi skrbno načrtovan, dolgoročen odnos (Abratt & Kelly,

2002; McGrath, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011). Tisti, ki imajo že ob prvem stiku s podjetjem dobro izkušnjo, se bodo v podjetje dosti raje vračali, zato je prvi stik s kupcem zelo pomemben. Najpomembneje pa je, da se kupec vedno počuti dobrodošlega, da je odnos zaposlenih do kupcev dober, da je njihovim potrebam zadovoljeno, saj se bodo le tako vračali in ostali zvesti podjetju. Podjetja se vedno bolj zavedajo dragocenosti zvestobe potrošnikov, ki se vračajo in jih drugo podjetje z vabljivo ponudbo ne uspe zvatiti na svojo stran. Zato postaja ohranjanje in ustvarjanje zvestih potrošnikov vse pomembnejši strateški cilj prodajne dejavnosti (Musek Lešnik, 2007a). Osterwalder in Pigneur (2009) navajata kupca kot eno izmed glavnih značilnosti poslovnega modela. Zato je izrednega pomena, da je v poslovnem modelu definirano, kdo so glavni kupci, kašna bo usmerjenost v kupce, kakšen bo odnos do njih, kakšni so njihovi problemi ter kako jih bo podjetje zadovoljilo. Musek Lešnik (2007b) pravi, da prinašajo zadovoljni potrošniki konkurenčno prednost, med tem ko nezadovoljni potrošniki negativno vplivajo na podjetje. Posamezen nezadovoljen potrošnik v povprečju seznanji 8 do 16 ljudi s svojo negativno izkušnjo, to pa lahko resno škoduje podjetju, saj lahko potrošniki odidejo h konkurenci. Vpliv nezadovoljstva je še toliko večji, če upoštevamo potencialno izgubo potrošnikov, katerim je bila predstavljena negativna izkušnja. Na drugi strani pa najbolj zadovoljen potrošnik svojo izkušnjo deli le s 5 do 6 ljudmi.

Ker je podobnih izdelkov oziroma storitev zelo veliko in se skoraj ne razlikujejo, imajo kupci na izbiro ogromno podjetij, kjer se lahko odločijo za nakup. Kar podjetje loči od konkurence, je v tem primeru tisto, kar stoji za izdelkom oziroma storitvijo: poprodajne storitve, dodatna ponudba, odnos do strank in podobno. Podjetja so usmerjena bolj dolgoročno, zato ne stremijo le k enkratnemu nakupu stranke, ampak želijo vzpostaviti takšen odnos, da se bodo stranke vračale (Grubiša, 2002). Lažje je obdržati obstoječega kupca kot pa pridobiti novega. Prav na tem področju pa podjetja naredijo premalo, da bi uspela obdržati kupce. Pritožbe potrošnikov so neizogibne, ko govorimo o prodaji produkta ali storitve. Z drugimi besedami, 100 % zadovoljnih potrošnikov ni nikjer na trgu. Vedno bodo kupci s pričakovanji, ki jih ne moremo izpolniti, ali tisti, ki bodo ponudbo narobe razumeli.

Leta 2008 se je pojavila svetovna finančna kriza, ki naj bi bila največja po veliki gospodarski krizi oziroma veliki depresiji v letih 1929 in 1930 (Gokay, 2009). Zobe je najprej pokazala v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in se dalje razširila po celem svetu. Prizadela je tako majhna kot tudi velika podjetja ter potrošnike. Zmanjšalo se je povpraševanje kupcev, kar je vodilo v likvidnostne težave podjetij. Na eni strani so prišla številna podjetja po celem svetu in tudi v Sloveniji v času krize v stečaj oziroma likvidacijo, ker so ostala brez dela (Furlan, 2012). Na drugi strani pa so nekatera podjetja v finančni krizi videla svojo priložnost za uspeh. To so bila predvsem podjetja, ki so lahko hitro prilagodila poslovni model spremembam na trgu. Najlažje je to storiti v podjetjih, kjer je pot od ideje do realizacije najkrajša, oziroma v podjetjih, kjer je hierarhična struktura vitka.

Trg fitness centrov je v Sloveniji dokaj zasičen. Praktično ni mesteca, ki ne bi imelo vsaj enega centra, v glavnem mestu in ostalih večjih mestih pa je tudi več kot 20 različnih ponudnikov. Na spletni strani www.fitness-info.si zasledimo, da v Ljubljani obstaja celo 68 ponudnikov fitness storitev (Fitness info, 2015). Konkurenca je huda, zato se je potrebno za vsakega kupca še posebej boriti. Podjetnik si ne more privoščiti spanja na lovorikah in preteklih uspehah, ampak se mora neprestano razvijati (Zelenik, 2010). Glede na veliko število substitutov, je diferenciacija zelo pomembna. V očeh kupca moraš biti najboljši, saj bo v nasprotnem primeru kaj hitro zamenjal podjetje in prešel k konkurenci (Kos, 2012).

Problem, ki se ga lastniki centrov najbolj zavedajo, je uporaba centra izven »sezone«, saj je v času lepega vremena uporabnikov fitnesa vedno manj, ker imajo za uporabo na voljo druge površine za vadbo, večinoma zunaj na svežem zraku. Večina fitness centrov je do nedavnega poslovala po uveljavljenem konceptu prodaje dnevni in pa mesečni kart. Čeprav imajo nekateri v ponudbi tudi letne in pol letne karte, je prodaja teh zelo majhna, saj je večinoma celoten znesek treba plačati v naprej, kupci pa količinskega popusta očitno ne zaznavajo v dovolj veliki meri ali nimajo sredstev, da bi si tak nakup lahko privoščili (Omeradžić, 2012).

Pojavlja se vprašanje na kakšen način bi lahko fitness center obdržal večino strank tudi v času, ko je sezona v upadu. Tu pa se pojavlja tržna niša, v katero Fitinn vstopa s popolnoma novim poslovnim modelom v Sloveniji, ki je bil preizkušen in dobro uveden že v Avstriji. Ta model se od dosedanjega načina poslovanja fitness centrov v Sloveniji občutno razlikuje in je posledično dobil povsem nove razsežnosti.

»Zastavili smo si cilj, narediti celotno Evropo fit. In to po neprekosljivo ugodni ceni. Za vadbo v studiu Fitinn ne potrebujete debele denarnice. S svojim sloganom se pozicioniramo kot kakovosten fitness studio v diskontnem segmentu« (Fitinn, 2015). Podjetje HITRO FIT d.o.o. želi svojim strankam zagotavljati enakopravnost, najboljše razmerje med kakovostjo in ceno, zato tak poslovni model ne dopušča posebnih popustov in prijateljskih cen, ampak se osredotoča na nizke stroške. Za zagotavljanje nizke cene in visokokakovostnih standardov se je podjetje odločilo odpovedati dodatni ponudbi, ki jo koristi le manjše število uporabnikov (Fitinn, 2015).

V Sloveniji je v le nekaj letih Lidlu in Hoferju, kot diskontnima prodajalcema na področju trgovine, neuradno uspelo doseči kar dvajset odstotni tržni delež. Za diskonte velja, da poslujejo z nizkimi stroški, nizko maržo in nizkimi dobički. V Sloveniji so v zadnjih letih odprli od 3 do 5 novih trgovin, zato je bila rast njihove prodaje najmanj od 10 do 20-odstotna (Kos, 2015).

Fitinn je k nam prišel kot diskontni ponudnik fitness storitev in je kupcem ponudil verjetno najboljše razmerje med ceno in kvaliteto storitev. S ponudbo na trgu je zadostil potrebam kupcev, ki jih je uspel pridobiti tako za obdobje, ko so fitness centri na vrhuncu, kot tudi za obdobje, ko je obisk fitness centrov v upadu, in to po zelo ugodni ceni glede na kvaliteto ponudbe.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz treh sklopov. V prvem sklopu bo zajeta definicija problematike, dejavnikov, ki nanjo vplivajo, pojmov, povezanih z magistrskim delom, ter obravnava obstoječe literature in ostalih oblik zapisov, ki obravnavajo dotično področje in problematiko. V tem delu bo predstavljena metodologija dela, na podlagi sekundarnih virov pa bodo predstavljeni različni poslovni modeli ter vse, kar je z njimi povezano.

Drugi oziroma glavni sklop bo osredotočen na analizo poslovnega modela fitnes centra Fitinn oziroma podjetja HITRO FIT d.o.o. Predstavil bom podjetje, ki je vstopilo na slovenski trg z novim diskontnim poslovnim modelom fitnes centrov. Temu bo sledila predstavitev vstopa podjetja HITRO FIT d.o.o. na slovenski trg ter analiza njegove uspešnosti tako z vidika kupcev kot tudi z vidika podjetja. V nadaljevanju bom predstavil problematiko, s katero se je podjetje srečevalo ob vstopu, temu pa bo sledila primerjava s klasičnim poslovnim modelom, ki so ga fitnes centri v Sloveniji uporabljali do sedaj.

Zadnji, tretji del bo namenjen predlogom izboljšav in predlogom za nadaljnji razvoj ter možnostim za širitev. V njem bom predstavil možne rešitve, ki jih vidim kot možnosti za izboljšanje poslovanja ter bodo pokrivalo potrebe kupcev. Temu bo sledil še predlog za nadaljnjo širitev podjetja.

Opredelitev področja in opis problema. Trg fitnes centrov in podobnih vadbeno rekreacijskih centrov je v Sloveniji močno razširjen. Tako na spletni strani fitness info samo v Ljubljani zasledimo kar 68 fitnes centrov oziroma centrov za vadbo in rekreacijo (Fitness info, 2015).

Z nastopom finančne krize so se ljudje začeli najprej odpovedovati storitvam, ki niso ključnega pomena za preživetje. Tako so se najprej začeli odpovedovati luksuznim dobrinam. V tistem času so bili fitnes centri razmeroma dragi, čeprav je bila izbira velika. Cene mesečnih fitnes kart so se tako gibala nekje med 50 evrov (v nadaljevanju €) in 65 €, kar pa je predstavljal kar velik del povprečne slovenske plače.

Dodatna otvoritev še enega klasičnega fitnes centra se tako zaradi zasičenosti ni zdela smiselna, prav tako je bila panoga v upadu. Pri izbiri fitnes centra prevladujejo predvsem sledeči dejavniki:

- lokacija,
- cena,
- ponudba.

Večina fitnes centrov si je bila po ceni in ponudbi med seboj zelo podobna, razlikovali pa so se predvsem po lokaciji, zato so se ljudje predvsem odločali za fitnes, ki jim je lokacijsko najbolj ustrezal.

Eden izmed večjih problemov fitnes centrov v tistem času je bil tudi upad obsega poslovanja v spomladanskem in poletnem času.

V storitvenih panogah je obseg poslovanja v času krize zelo težko ohranjati, kaj šele povečevati. V poslovanje je potrebno vlagati več naporov kot v času gospodarske rasti. To se še toliko bolj občuti v panogah, ki niso najpomembnejše za zadovoljevanje nujnih življenjskih potreb.

Namen magistrskega dela je na podlagi zastavljenih ciljev opredeliti prednosti in slabosti poslovnega modela fitnes centrov Fitinn, pripraviti predloge za izboljšavo poslovnega modela ter prispevati k razumevanju pomembnosti dobro postavljenega poslovnega modela za uspešno poslovanje podjetja, kar se bo lahko uporabilo v managerskih praksah.

Cilji magistrskega dela so naslednji:

- s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti, ali je bila uvedba novega poslovnega modela uspešna z vidika kupcev;
- ugotoviti, ali je bila uvedba novega poslovnega modela uspešna tudi za fitnes center Fitinn;
- ugotoviti, kako poslovni model vpliva na uspešnost poslovanja podjetja HITRO FIT d.o.o.;
- izvedba analize in predstavitev novega poslovnega modela na slovenskem trgu na primeru fitnes centra Fitinn.

Glavna teza magistrskega dela je, da poslovni model podjetja pomembno vpliva na zadovoljstvo strank ter uspešnost podjetja. V magistrskem delu bom opredelil, kakšen poslovni model uporablja podjetje HITRO FIT d.o.o., kaj so njegove prednosti in slabosti, ter ga primerjal z nekaterimi drugimi poslovnimi modeli. Poleg tega bom tudi pripravil predloge za izboljšavo poslovnega modela.

Podjetje HITRO FIT d.o.o. sem izbral, ker je v času krize vstopilo na slovenski trg, točneje v dejavnost obratovanja fitnes objektov, z novim poslovnim modelom, ki pa je že dobro preizkušen na avstrijskem tržišču. Z izvedbo raziskave bom poizkušal ugotoviti in analizirati, kako dobro se je nov poslovni model obnesel na slovenskem trgu, in ugotoviti, če obstajajo možnosti za nadaljnje širjenje podjetja v Sloveniji ter za izboljšanje samega poslovnega modela.

Za doseganje namena magistrskega dela bom predstavil različne poslovne modele. Na primeru podjetja HITRO FIT d.o.o. bom bolj poglobljeno predstavil njihov poslovni model kot nov poslovni model v panogi obratovanja fitnes objektov. Pripravil bom predloge, kako nadgraditi poslovni model, da bi s tem povečali zadovoljstvo kupcev in uspešnost podjetja.

Rezultati magistrskega dela bodo v splošnem uporabni za podjetja z enakim oziroma podobnim poslovnim modelom, vendar pa bodo pregled problematike in načini izboljšave prilagojeni podjetju HITRO FIT d.o.o.

Metodologija. Magistrsko delo bom začel s teoretičnim uvodom, kjer bom z uporabo metode deskripcije opisal posamezne bolj splošne pojme. Pri tej metodi bom uporabljal sekundarne vire iz domače in tuje literature, študije primerov in ostale vire, ki so že zbrani na podlagi teoretičnih ugotovitev in so povezani s poslovnimi modeli ter fitnessom. Poleg tega bodo v okviru deskriptivne metode vključene tudi analize primerov, ki jih poznam iz lastnih izkušenj, študijskih primerov in konkretnega primera iz prakse. O izbrani temi je moč najti veliko gradiva, zato bom poizkušal izluščiti le tisto, kar je najbolj relevantno za obravnavano področje.

Za pripravljeno raziskavo bom uporabil tudi deduktivne metode raziskovanja, s katerimi bom na podlagi znanih dejstev analiziral poslovne modele ter poiskal podobnosti in razlike na konkretnem primeru podjetja HITRO FIT d.o.o. V magistrskem delu bom uporabil tudi teoretična znanja, ki sem jih pridobil v okviru dodiplomskega in podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, ter praktična znanja, ki sem jih pridobil v več kot pet letnem obdobju študentskega in rednega dela v podjetju HITRO FIT d.o.o..

Drugi del bo empirični, kjer bom za metodo raziskovanja uporabil anketo in intervju ter z njima poizkušal ugotoviti, kako uspešna je bila vpeljava novega poslovnega modela na slovenski trg, tako z vidika kupcev kot tudi z vidika podjetja. Anketo bom izvedel med člani fitnes studia Fitinn in ugotovil, kakšno je njihovo mnenje o novem poslovnem modelu oziroma kakšno mnenje imajo o storitvah, ki jih ponuja podjetje HITRO FIT d.o.o.. Uporabil bom Likertovo lestvico od 1 do 5, kjer bo 1 predstavljala odgovor »sploh se ne strinjam«, 5 pa bo predstavljala odgovor »popolnoma se strinjam«. Intervju bom uporabil pri področnem vodji podjetja HITRO FIT d.o.o. in poizkušal ugotoviti, kako uspešna je bila uvedba novega poslovnega modela na slovenski trg s strani podjetja. V praktičnem delu bom s pomočjo analize poslovnega modela podjetja HITRO FIT d.o.o. ugotovil, kakšne so pomanjkljivosti in pripravil predloge za izboljšanje poslovanja, katere bo lahko podjetje izkoristilo v svoj prid. Poleg tega bom v končnem delu predstavil možnosti nadaljnega širjenja podjetja.

1 POSLOVNI MODEL

V tem sklopu magistrskega dela bom predstavil izraz poslovni model, na katerega imajo avtorji izbrane literature različne poglede.

Kot je že iz samega izraza razvidno, je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz besede posel oziroma poslovati, ki predstavlja poslovanje podjetja, in besede model. Izraza poslovni model v Slovarju slovenskega knjižnega jezika ne najdemo, zato moramo iskati dva ločena pojma. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika so navedene definicije pojmov posel, poslovati in model na sledeči način (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994):

- *»posel:* dejavnost, navadno gospodarska, za pridobivanje materialnih dobrin: posel jim uspeva; dober, donosen posel / narediti, razdreti posel kupčijo / privatni posel / na svoj posel se dobro razume;

- *poslovati*: opravljati delo v zvezi z nalogami, obveznostmi, za katere je kdo pristojen, zadolžen: agencija, podjetje posluje; ta pošta posluje v avtomobilu; formalistično, malomarno, počasi poslovati; vsaka poslovalnica posluje samostojno / poslovati v slovenskem jeziku / upravni odbor posluje samo na sejah // s prislovnim določilom s takim delom pridobivati materialne dobrine: podjetje dobro, uspešno posluje / poslovati z izgubo // biti v delovnem stanju: banka posluje od sedmih naprej; knjižnica posluje vsak dan; ta urad več ne posluje / trenutno posluje v hotelu samo bife;
- *model*: ustaljena oblika česa, po kateri se kaj dela; vzorec, oblika: razviti lasten gospodarski model; družbeni, organizacijski model / v romanu vse poteka po ustaljenem modelu; delati po vnaprej določenem modelu kalupu«.

Iz razlage v Slovarju slovenskega knjižnega jezika je možno razbrati, da se beseda *posel* navezuje na gospodarsko dejavnost ter pridobivanje materialnih dobrin. Podobno lahko razberemo za besedo *poslovati*, ki pove, kako oziroma na kakšen način se opravlja delo v podjetju. Iz razlage besede *model* pa lahko razberemo, da je to ustaljena oblika, po kateri se kaj dela. Če združimo razlago vseh treh pojmov, pridemo do zaključka, da je poslovni model ustaljena oblika gospodarske dejavnosti, s katero podjetje pridobiva materialne dobrine in s katero je določeno, kako oziroma na kakšen način se opravlja delo pridobivanja materialnih dobrin v podjetju. Tako dobimo osnovno razlago izraza poslovni model, ki pa še zdaleč ni natančno definirana, kar se pokaže v izbrani literaturi različnih avtorjev.

Izraz poslovni model (angl. *Business model*) je relativno mlad. Pogosteje ga v literaturi zasledimo šele v začetku tega tisočletja, ko je bil svetovni splet v razcvetu. Zanimivo je, da pogostejša uporaba izraza poslovni model sovpada z razcvetom interneta in strmim dvigom borznega indeksa National Association of Securities Dealers Automated Quotation (v nadaljevanju NASDAQ) za tehnološke družbe. Prvič naj bi se izraz poslovni model pojavil leta 1960 v naslovu in povzetku članka *The Accounting Review* (Osterwalder, 2004). Dejansko je izraz poslovni model neotipljiv pojem, bolj pogosto se uporablja, od kar govorimo o novi ekonomiji. Značaj ter podobo nove ekonomije oblikuje 12 pojavov, po katerih se razlikuje od tradicionalne ekonomije. To so znanje, digitalnost, virtualnost, molekularnost, omrežja, zmanjšanje vloge posrednikov, konvergenca, inovativnost, zbliževanje proizvajalcev in potrošnikov, neposrednost, globalizacija in neskladje (Tapscott, 1995).

V literaturi se strokovni izraz poslovni model uporablja v različnih kontekstih in z različnimi pomeni (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Eckhard, 2013; Thomson & MacMillan, 2010; Zott & Amit, 2010). Šele od leta 1990 dalje se v literaturi o managementu izraz poslovni model uporablja pogosteje. Poslovni modeli so se v zadnjem času razširili in zajemajo naslednja področja: inovacije zdravstvenega sektorja, storitve materialne učinkovitosti, mobilne storitve, mala in srednje velika visokotehnološka podjetja, strateška preoblikovanja (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Chatterjee, 2013; Cavalacante, Kesting, & Ulhoi, 2011; Doganova & Eyquem-Renault, 2009).

Osterwalder in Pigneur (2009) verjameta, da lahko poslovni model opišemo z devetimi osnovnimi gradniki, ki kažejo, kako namerava podjetje ustvarjati prihodke. Teh devet

gradnikov zajema štiri glavna področja poslovanja: kupci, ponudba, infrastruktura in finančna sposobnost. Poslovni model družbe je poenostavljena predstavitev njene poslovne logike. Opisuje, kaj podjetje ponuja svojim strankam, kako jih doseže, kako je povezano z njimi, s kakšnimi sredstvi, dejanji in partnerji jih dosega ter končno kako se zasluži denar. Običajno se poslovni model razlikuje od modela poslovnih procesov in modela organizacije (Osterwalder, 2007).

Medtem ko poslovni model olajša analize, testiranja in potrjevanja strateških odločitev, pa sam po sebi ni strategija. Poslovni model služi kot pomembno strateško orodje podjetja, če je pravilno oblikovan. V procesu strateških odločitev ni poslovni model nikoli zaključen, ampak mora biti vedno v razvoju (Chesbrough, 2007a; Chesbrough, 2007b; Demil & Lecocq, 2010; Shafer, Smith, & Linder, 2005).

Po Chhodi (2009) lahko fitnessi uporabljajo več različnih poslovnih modelov, najbolj inovativna in navdušujoča pa sta model 1 na 1, kjer član stalno trenira z osebnim trenerjem, in model 24/7, kjer je fitness vedno odprt, vsebuje večje število naprav za moč in kardio naprav, ima manjše garderobe, nima postranskih dejavnosti ter je stroškovno učinkovit. Model druge vrste je bolj podoben modelu Fitinn kot prvi.

1.1 Opredelitev poslovnih modelov

Poslovni modeli so dinamične narave in skozi čas spremenljivi zaradi hitrih sprememb trga, okolja, razvoja novih tehnologij in modelov (Jermol, 2003).

Poslovni model je kot nadgradnja ter opredmetenje poslovne vizije in strategije podjetja izhodna točka za vzpostavitev poslovne arhitekture. Poslovni model obravnava osnovne elemente poslovanja, kot so opredelitev strank oziroma tržnega segmenta, oblikovanje ponudbe izdelkov in storitev glede na tržni segment, zasnova procesnega in finančnega modela, trženje in razvoj blagovne znamke, organizacija nabave, prodaje in distribucije, management virov, strategija poslovnega povezovanja.

Poslovni model je model delovanja podjetja v okolju. Pod to spada vse, kar vpliva na značilnosti poslovnih procesov, kot so dobavitelji, stranke ... (Kovačič, Groznik, & Ribič 2009).

Poslovni model predstavlja pregleden model, ki na podlagi urejenih poslovnih procesov omogoča izvajanje poslovne strategije, ključnim udeležencem zagotavlja primerno količino podatkov za izvajanje aktivnosti ter daje lastnikom zagotovilo varnosti kapitala in ustreznosti njihovih naložb v podjetje (Kovačič, 1998).

Poslovni model si lahko predstavljamo in razlagamo na različne načine. Najlažje si ga razlagamo kot model delovanja podjetja v okolju. Poslovni model podjetja kaže medsebojna

razmerja in potek izvajanja posameznih poslovnih aktivnosti z namenom ustvarjanja dodatne vrednosti. Podjetja morajo neprestano slediti spreminjajočim se razmeram na trgu ter prilagajati svojo strategijo in jo udejanjati s primernim načrtovanjem in spreminjanjem poslovnega modela. S tem skušajo poslovni model uporabiti kot sredstvo za doseganje tržnega razlikovanja, posledično pa tudi za oblikovanje konkurenčne prednosti. Poslovni model je to, kar podjetju omogoča uspešno poslovanje (Groznik, Trkman, & Lindič, 2009).

Giesen, Berman, Bell in Blitz (2007) ugotavljajo, da lahko poslovne modele delimo na tri vrste: inovativni model, prihodkovni model in podjetniški model. V študiji ugotavljajo, da inovacija poslovnega modela prinaša močno vez med konkurenčno prednostjo ter močjo in karakteristikami organizacije, kot sta velikost in starost.

1.2 Razdelitev poslovnih modelov po glavnih avtorjih

Za razdelitev poslovnih modelov so strokovnjaki uporabili različne osnove za različne pristope. Strokovnjaki ločijo predvsem med dvema pristopoma razdelitve poslovnih modelov:

- po taksonomiji poslovnih modelov,
- po sestavnih delih poslovnih modelov.

Pri pristopu po taksonomiji poslovnih modelov so poslovni modeli razdeljeni hierarhično. Strokovnjaki razdelijo poslovne modele v različno število skupin, nekateri skupine razdelijo še v podskupine. Število skupin med strokovnjaki močno variira, nekateri delijo poslovne modele v več deset skupin, drugi so jih poizkušali skrajšati na minimalno število.

Največji problem pri delitvi poslovnih modelov po taksonomiji se pojavlja v prepletajočih se poslovnih modelih, saj je posamezne poslovne modele težko ločiti. Ravno zaradi tega je težko izluščiti enostavno definicijo poslovnega modela, saj ne moremo reči, da vsako podjetje uporablja samo en točno določen poslovni model. Svetovno priznani avtorji, ki zagovarjajo razvrščanje poslovnih modelov po taksonomiji, so Paul Timers, Michael Rappa in Lynda Applegate.

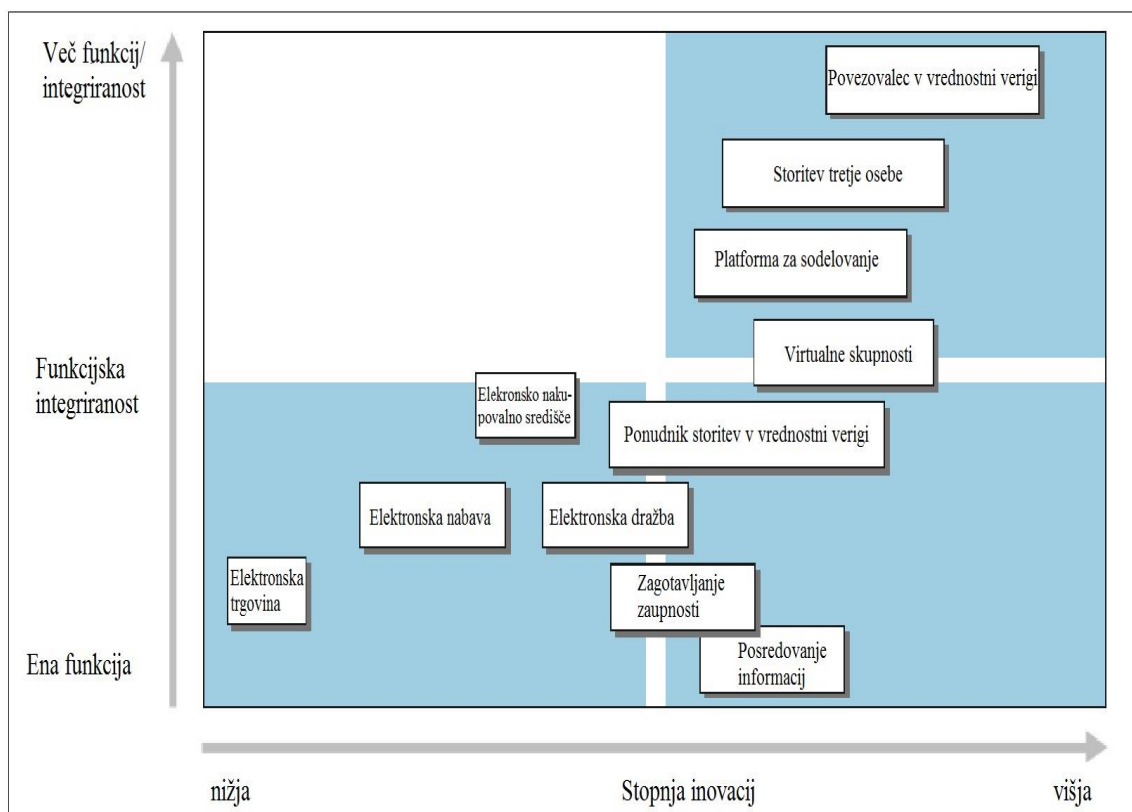
Pri pristopu po sestavnih delih poslovnega modela so poslovni modeli že določeni, ustrezen poslovni model pa se določi na podlagi obravnavanega podjetja. Strokovnjaki, ki zagovarjajo delitev poslovnih modelov po sestavnih delih, verjamejo, da je potrebno definirati in analizirati elemente, iz katerih je sestavljen poslovni model, da lahko pridemo do definicije poslovnega modela. Takšno razvrščanje poslovnih modelov zagovarjajo Alan Afuah, Christopher Tucci, Alexander Osterwalder, Jane Linder, Susan Cantrell, Rainer Alt in Hans-Dieter Zimmermann.

1.2.1 Poslovni model po Paulu Timmersu

Paul Timmers je eden prvih priznanih avtorjev, ki je izdelal definicijo poslovnega modela. Po njegovem delu se poslovni modeli razvrščajo po taksonomiji, kjer upošteva enajst različnih skupin glede na funkcijsko integriranost in stopnjo inovacij. Funkcijska integriranost nam pove, ali model zajema le eno funkcijo, ali zajema celotno funkcionalnost podjetja. Nizka stopnja inovacij nam pove, da gre za elektronsko obliko tradicionalnega načina poslovanja, visoka stopnja inovacij pa nam pove, da gre za povsem nove načine poslovanja.

Iz Slike 1 je razvidno, kako si sledijo poslovni modeli (Timmers, 1998) od modela elektronske trgovine z najnižjo stopnjo inovacij ter najnižjo funkcijsko integriranostjo do modela povezovalca v vrednostni verigi, ki ima najvišjo stopnjo inovacij ter največjo funkcijsko integriranost.

Slika 1: Klasifikacija poslovnih modelov po Paulu Timmersu



Vir: P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, 1998, str. 7.

- **Elektronska trgovina** – spletno oglaševanje je v prvi vrsti namenjeno promociji podjetja ter zagotavlja možnost naročanja in plačevanja 24 ur dnevno. Profitirajo tako podjetja z nižjimi stroški kot tudi kupci z nižjo ceno in večjo ponudbo. Iskanje ponudbe.

- **Elektronska nabava** – možno je imeti večjo izbiro dobaviteljev, kar vodi v nižje stroške, boljšo kvaliteto ter prihrani čas. Iskanje dobavitelja.
- **Elektronska dražba** – povečana učinkovitost dobavitelja, prihranek časa, ni potrebno biti fizično prisoten, ker dražba poteka preko spleta. Ponudnik elektronske dražbe profitira s prodajo dražbene platforme, zaračunavanjem transakcijske pristojbine in oglaševanjem.
- **Elektronsko nakupovalno središče** – gre za skupek elektronskih trgovin, na primer svetovno znane trgovine zbrane na enem mestu. Ni nujno, da ima operater elektronskega nakupovalnega središča koristi od gostujoče elektronske trgovine, temveč išče profite v prodaji podporne tehnologije ali v prodaji oglaševalskega prostora ter v transakcijskih pristojbinah in članarinah. Člani elektronskega nakupovalnega središča profitirajo z nižjimi cenami in možnostjo elektronskega plačila.
- **Storitev tretje osebe** – je nastajajoč model, v primeru, ko želijo podjetja prepustiti običajno trženje in transakcijsko podporo tretjim osebam. Tretjim osebam je možno prepustiti storitve, kot so plačila, logistika, naročanje ter celoten obseg varnih transakcij. Prihodki se lahko ustvarjajo na osnovi članarin, provizij, transakcijskih pristojbin ali odstotka od transakcijske vrednosti.
- **Virtualne skupnosti** – glavno vrednost predstavlja komunikacija med člani, strankami in partnerji, ki dodajajo svoje informacije v virtualno skupnost. Prihodki se ustvarjajo s članarinami v virtualni skupnosti ter s prodajo oglaševalskega prostora.
- **Ponudnik storitev v vrednostni verigi** – specializirani za specifično funkcijo v vrednostni verigi, kot so elektronska plačila, logistika, z namenom ustvarjanja njihove konkurenčne prednosti. Novi pristopi se pojavljajo v proizvodnji, upravljanju zalog, kjer je potrebno specializirano strokovno znanje za potrebe analiz. Prihodki se ustvarjajo s pristojbinami oziroma kot odstotek od prihodkov.
- **Povezovallec v vrednostni verigi** – poudarek je na integraciji več korakov v vrednostni verigi s potencialom za večji pretok informacij med temi koraki kot dodatno dodano vrednost. Prihodki se ustvarjajo s svetovalnimi pristojbinami in s provizijami transakcij. Nekatero storitve tretjih oseb se gibljejo v smeri povezovalcev v vrednostni verigi.
- **Platforma za sodelovanje** – zagotavlja nabor orodij in informacijsko okolje za sodelovanje med podjetji. Tako se lahko podjetja osredotočajo na specifične funkcije, kot so sodelovanje projektiranja in inženiringa ali pri zagotavljanju podpore za projekt z virtualno ekipo. Poslovna priložnost je v upravljanju platforme, za katero lahko podjetja pobirajo pristojbine oziroma članarine, in v prodaji specialnega orodja.
- **Posredovanje informacij** – cela vrsta novih informacijskih storitev je v vzponu. Odgovorni so za ustvarjanje dodane vrednosti ogromne količine podatkov, ki se pojavljajo na odprtih omrežjih ali prihajajo iz integriranih poslovnih operacij, ter za svetovanje. Informacije in svetovanje se po navadi plačajo neposredno z naročnino oziroma s plačilom po uporabi, možno pa je tudi pridobivanje prihodkov z oglaševanjem.
- **Zagotavljanje zaupnosti** – posebna kategorija so ponudniki zagotavljanja zaupnosti. To so certificirani organi, elektronski notarji in zaupanja vredne tretje osebe. Prihodke ustvarjajo

z naročninami, pristojbinami enkratnih storitev ter prodajo programske opreme in s svetovanjem.

1.2.2 Poslovni model po Michaelu Rappi

Ameriški profesor in direktor inštituta za napredne analitike v Severni Karolini, Michael Rappa, pravi, da so poslovni modeli verjetno najbolj diskutirani in najmanj razumljen aspekt interneta. Veliko se govori o tem, kako internet spreminja tradicionalne poslovne modele, vendar pa nihče ne ve, kaj natančno to pomeni (Rappa, 2007).

Michael Rappa je eden izmed pomembnejših in večkrat citiranih avtorjev s področja poslovnih modelov. Kot pravi, so nekateri poslovni modeli povsem preprosti. Podjetja proizvajajo izdelke oziroma zagotavljajo storitve, kupci pa jih kupujejo. Če gre vse kot načrtovano, prihodki presegajo stroške, s tem pa podjetja dosegajo zastavljene cilje. Drugi poslovni modeli so bolj zapleteni, saj se ne ve natančno na kakšen način se prihodki ustvarjajo. Primer takega poslovnega modela je oddajanje radijskega programa, ki ga poslušalci prejemajo brezplačno. V tem primeru širši javnosti ni natančno znano, kako tako podjetje ustvarja prihodke.

Michael Rappa (2007) opredeljuje več poslovnih modelov. Po njemu je vsak poslovni model razdeljen na manjše poslovne modele, ki se lahko v podjetju med seboj prepletajo. Poslovni modeli Rappa so:

- **Posredniški model** – posredniki so neke vrste proizvajalci trga. Njihov namen je združiti kupce in prodajalce. Igrajo pomembno vlogo pri olajšanju transakcij med podjetji (B2B), med podjetji in kupci (B2C) in tudi med kupci (C2C). Posredniški model vključuje modele: izmenjava na trgu, storitve kupi – prodaj, sistem zbranih zahtev, dražbeni posrednik, transakcijski posrednik, distributer, iskalec izdelkov in storitev ter virtualna tržnica.
- **Oglaševalski model** – razširjeno tradicionalno oglaševanje zagotavlja vsebino in storitve po navadi v prepletu z oglasnimi sporočili in oglasnimi pasicami. Oglasna sporočila in pasice predstavljajo glavni vir prihodkov. Ta model deluje najbolje, ko ima veliko število ogledov oziroma je visoko specializiran. Oglaševalski model vključuje modele: portal, mali oglasi, registracija uporabnika, sponzorirane povezave, vedenjsko oglaševanje, vsebinsko usmerjeno oglaševanje, reklamna stran pred vstopom na spletno stran in reklame preko vsebine.
- **Model posredovalca informacij** – podatki o potrošnikih in njihovih potrošniških navadah so dragoceni, še posebej če so informacije skrbno analizirane in se uporabljajo za ciljne tržne kampanje. Nekatera podjetja delujejo kot posredniki informacij, saj pomagajo kupcem ali prodajalcem razumeti trg. Model posredovalca informacij vključuje modele: oglaševalska mreža, merjenje publike, spodbudno trženje in meta posrednik.

- **Elektronska trgovina** – prodaja blaga in storitev na debelo in na drobno. Prodaja se lahko na podlagi cen po ceniku oziroma z dražbo. Elektronska trgovina vključuje modele: virtualni trgovec, kataloška prodaja, klikni in poveži ter bit prodajalca.
- **Model proizvajalca (direktni)** – neposredni model temelji na moči spleta in daje proizvajalcem moč, da neposredno dosežejo kupce in s tem skrčijo distribucijske kanale – prodaja izdelkov direktno iz tovarne. Ta model temelji na učinkovitosti, boljših storitvah za stranke in boljšem razumevanju preferenc strank. Model proizvajalca vključuje modele: nakup, najem, licenca ter vsebinsko integrirana blagovna znamka.
- **Povezovalni model** – v nasprotju s splošnimi portali, ki želijo imeti velik pretok prometa, zagotavlja povezovalni model nakupne priložnosti, kjerkoli je na voljo splet. Pri tem modelu partnerji plačujejo po uspešnosti, zato ne nastajajo stroški, če ni ustvarjanja prihodkov. Če potencialni kupec klikne na oglas, mora prodajalec za to plačati v naprej dogovorjeno ceno. Povezovalni model vključuje modele: izmenjava oglasnih pasic, plačilo po kliku ter delitev dobička.
- **Model skupnosti** – obstoj tega modela temelji na lojalnosti uporabnikov, saj internet ljudi po celem svetu povezuje v navidezne skupnosti. Prihodki se ustvarjajo na podlagi prodaje pomožnih proizvodov in storitev ali s prostovoljnimi prispevki, lahko pa se ustvarjajo s kontekstualnim oglaševanjem in naročinami na nadstandardne storitve. Model skupnosti vključuje modele: odprto programiranje, odprta vsebina, javno predavanje ter povezovalne storitve.
- **Naročniški model** – uporabnikom se zaračunava dnevna, mesečna ali letna pristojbina za naročene storitve. Dostikrat so brezplačne vsebine kombinirane s plačljivimi. Višina naročnine je neodvisna od dejanske stopnje uporabe. Pogosto se kombinira naročniški in oglaševalski model. Naročniški model vključuje modele: ponudnik vsebin, ponudnik iskalcev oseb, ponudnik zaupanja ter ponudnik internetnih storitev.
- **Javni model** – temelji na merjenju porabe, uporabnik plača, kolikor koristi. Za razliko od naročniškega modela se plača natanko toliko, kolikor se storitev uporablja. Javni model vključuje modela: merjenje uporabe ter merjenje naročnine.

1.2.3 Poslovni model po Lyndi Applegate

Lynda Applegate, profesorica na Harvard Business School, razdeli poslovne modele po taksonomiji v štiri velike skupine in nato vsako skupino nadalje razdeli na podskupine. Pri razdelitvi opiše razlike med modeli, verjetne dohodke, verjetne stroške in prihodnje trende, ki bodo vplivali na razvoj poslovnega modela.

- **Distribucijsko osredotočen poslovni model** – ponuja izdelke in storitve, povezane s specifično industrijo ali tržno nišo. Sem spadajo: trgovina na drobno, elektronska tržnica, skupek različnih produktov, model posredovalca informacij in model izmenjave.
- **Model portala** – deluje kot okno, ki omogoča strankam, da dosežejo nek izdelek ali storitev. Poznamo: horizontalni portal, vertikalni portal in portal naklonjenosti.

- **Model proizvajalca** – pri modelu proizvajalca se podjetje prilagaja kupcu ter zanj oblikuje, proizvede in distribuira izdelke oziroma storitve po njegovih merilih. Za oblikovanje, proizvodnjo in distribucijo fizičnega produkta proizvajalci uporabljajo internet. Preko internetnih ponudb ponudniki proizvedejo in oblikujejo širok spekter storitev, izobraževalne ustanove ponujajo širok spekter internetnih storitev, svetovalci ponujajo nasvete in svetovanje preko interneta, ponudniki internetnih informacij, proizvodi in storitve so prilagojeni kupcem.
- **Model ponudnikov infrastrukture** – od ostalih modelov, ki uporabljajo digitalno infrastrukturo, se razlikuje v tem, da ta model zagotavlja dejansko infrastrukturo. V tem modelu najdemo: ponudnike infrastrukture, borzo infrastrukture, horizontalni infrastrukturni portal, vertikalni infrastrukturni portal, proizvajalce opreme oziroma komponent, ponudba programske opreme s strani podjetja, ponudba storitve v povezavi z infrastrukturo, običajne ponudnike programske opreme in običajne ponudnike strojne opreme.

Poslovnim modelom Lynda Applegate (2001) pripisuje tri komponente. Prva glavna komponenta je poslovni koncept, ki opredeljuje priložnost na trgu, ponujene proizvode in storitve, dinamiko konkurence, strategijo za doseg prevladujočega položaja in strateško možnost za razvoj posla. Sposobnost podjetja je druga glavna komponenta in se gradi z ljudmi in partnerji, organizacijo, kulturo, operativnim modelom, tržnim modelom, prodajnim modelom, upravljavskim modelom, modelom poslovnega razvoja ter infrastrukturnim modelom. Zadnja glavna komponenta pa je vrednost poslovnega modela, ki se določa s koristjo, ki jo prinašajo udeleženci, s tržnim deležem, z močjo znamke ter dobrimi finančnimi rezultati.

1.2.4 Poslovni model po Alanu Afuahu in Christopherju Tucciju

Afuah in Tucci (2001) izpostavljata vprašanja, na katera morajo biti podani odgovori v poslovnem modelu. Tako ugotavljata, da mora biti v poslovnem modelu odgovorjeno na vprašanja: kako lahko podjetje izkoristi prednosti svojih lastnosti za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti, kakšno vrednost ponuditi kupcu, kdo so kupci, katerim ponuditi to vrednost, na kakšen način oceniti vrednost, kdo je tisti, ki mu zaračunamo vrednost in s kakšno strategijo zagotavljati vrednost. Njun poslovni model je usmerjen predvsem v vrednost in proces, ki je potreben za zagotavljanje vrednosti. V njem najdemo sledečih 10 sestavnih delov.

- **Dobičkovna stran** – podjetje mora ugotoviti, kakšna je njegova prednost oziroma slabost v povezavi z dobavitelji, kupci, konkurenti, potencialnimi podjetji, ki bodo vstopila na trg, in substituti.
- **Vrednost za stranke** – podjetje si mora odgovoriti na vprašanje, ali ponuja strankam proizvod, ki se razlikuje od proizvoda konkurenčnih podjetjih in je za njih značilen, ali pa samo proizvajajo proizvod z nižjimi stroški kot konkurenčna podjetja.

- **Obseg aktivnosti podjetja** – podjetje mora odgovoriti na vprašanje, komu demografsko in geografsko ponuja vrednost ter kakšen je obseg produktov oziroma storitev, ki jih ponuja za to vrednost.
- **Cenitev** – podjetje mora ugotoviti, na kakšen način bo ocenilo svojo vrednost.
- **Vir prihodkov** – podjetje mora definirati, iz kje izvirajo prihodki, kdo plačuje za kakšno vrednost in kdaj, kakšne so marže na različnih trgih in kaj jih ohranja ter kaj ustvarja vrednost pri različnih virih. Segmentirati mora trg in določiti različne trge, ki jih bo pokrivalo.
- **Povezovalne aktivnosti** – ker se značilnosti panoge s časom spreminjajo si mora podjetje odgovoriti na vprašanje, kakšne aktivnosti mora podjetje izvajati in kdaj naj to počne, da bo lahko ponudilo vrednost. Pojasnjeno mora biti, kako so te aktivnosti medsebojno povezane. Podjetje mora definirati, kako bo izkoriščalo svoje prednosti, kako bo naredilo panogo zase še privlačnejšo, kako bo povečalo ovire za vstop novih konkurentov in zmanjšalo njihovo moč.
- **Izvedba** – podjetje mora opredeliti, kakšne organizacijske strukture, sistem, katere ljudi in kakšno delovno okolje potrebuje za zagotavljanje aktivnosti. Potrebno je opredeliti odnos med vsemi naštetimi elementi.
- **Sposobnosti** – ugotoviti je potrebno, kakšne so sposobnosti podjetja, katere sposobnosti v podjetju manjkajo in morajo biti vpeljane ter na kakšen način bo podjetje manjkajoče sposobnosti izboljšalo. Prav tako je potrebno opredeliti, ali obstaja kakšna sposobnost, ki podjetje loči od konkurence, ki jo je težko posnemati ter naredi podjetje edinstveno, poleg tega pa tudi, kaj so viri teh sposobnosti.
- **Konkurenčnost** – podjetje mora ugotoviti, kaj je tisto, kar predstavlja za podjetje konkurenčno prednost in kar je težko posnemati, kako namerava podjetje v prihodnosti ustvarjati denarne tokove in na kakšen način namerava ohranjati konkurenčno prednost.
- **Struktura stroškov** – potrebno je opredeliti, kaj ustvarja stroške pri različnih sestavnih delih poslovnega modela.

Poslovni model Afuah in Tucci (2003) ocenita na treh ravneh: ocena dobičkonosnosti, ocena predvidene donosnosti in ocena komponent poslovnega modela. Prva raven zajema čisti dobiček in denarne tokove, ki sta med analitiki zelo pogosto uporabljena kazalnika. Če ima podjetje večji dobiček oziroma večje denarne tokove od ostalih konkurentov, pomeni, da ima konkurenčno prednost. Druga raven obsega profitne marže, tržni delež prihodkov in rast prihodkov. Tretja raven zagotavlja referenčna vprašanja za vsak del poslovnega modela po Afuahu in Tucciju.

1.2.5 Poslovni model po Alexandru Osterwalderju

Osterwalder (2004) v prvem koraku opredeli štiri glavne stebre, ki predstavljajo temelje poslovnega modela. V drugem koraku jih razdeli na devet medsebojno povezanih gradnikov poslovnega modela. Štirje glavni stebri poslovnega modela so:

- **Izdelek** – s kakšnim poslom se podjetje ukvarja, kakšne izdelke podjetje ponuja in kakšno vrednost podjetje ponuja trgu.
- **Odnosi s kupci** – kdo so ciljni kupci podjetja, kako podjetje zagotavlja produkte in storitve kupcem, kako podjetje ustvari trden odnos s kupci.
- **Upravljanje infrastrukture** – kako podjetje učinkovito rešuje infrastrukturne in logistične težave, ki ustvarjajo in dostavljajo vrednost, s katerimi viri ter sredstvi in s kakšno vrsto omrežja podjetja.
- **Finančni vidik** – kakšen je prihodkovni model, kakšna je struktura stroškov in kakšen je model dobička.

Ker pa Osterwalder (2004) ni želel ostati na tako nizki ravni razdrobljenosti in opisa, ampak je želel, da se te štiri stebre poslovnega modela bolj podrobno in formalno razdeli, jih je razdelil v devet medsebojno povezanih gradnikov poslovnega modela oziroma na devet elementov poslovnega modela. Med tem, ko so štirje stebri groba kategorizacija, je devet elementov jedro ontologije.

Element prvega stebra (izdelek) je vrednost. Vrednost je celotni, splošni pogled na podjetje, je paket izdelkov in storitev, ki predstavljajo pomembno vrednost za kupce.

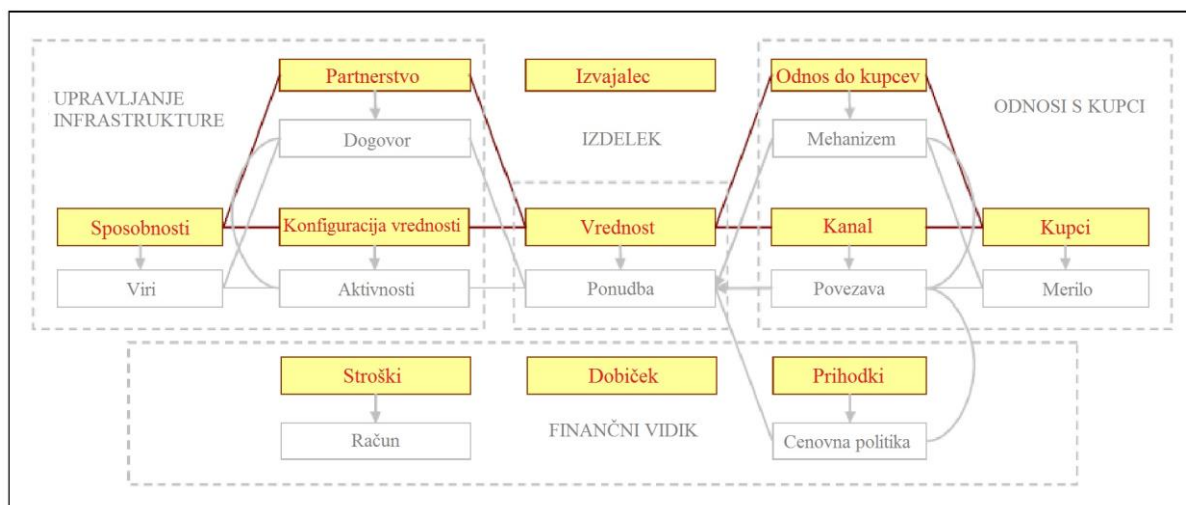
Drugemu stebri (odnosi s kupci) pripiše tri elemente: ciljni kupci, distribucijski kanali in odnos do kupcev. Ciljni kupci so segment potencialnih strank, ki jim želi podjetje nuditi vrednost. Distribucijski kanali so sredstva za pridobivanje in vzpostavljanje stika med podjetjem in potencialnimi strankami. Odnos do kupcev opisuje povezavo, ki jo vzpostavlja podjetje med sabo in potencialnimi strankami.

Tudi tretji steber (upravljanje infrastrukture) Osterwalder razdeli na tri elemente: konfiguracija vrednosti, sposobnost in partnerstvo. Konfiguracija vrednosti opisuje ureditev aktivnosti in vire, ki so potrebni za ustvarjanje vrednosti za kupca. Sposobnost je zmožnost, da podjetje izvaja ponovljive vzorce dejanj, ki so potrebni za ustvarjanje vrednosti za kupce. Partnerstvo je prostovoljna pobuda oziroma dogovor med dvema ali več podjetji, da bi skupaj ustvarjali vrednost za kupca.

Zadnjemu stebri (finančni vidik) pa pripiše elementa: struktura stroškov in prihodkovni model. Struktura stroškov je zastopana v denarju vseh možnih stroškov v poslovnem modelu. Prihodkovni model opisuje, kako in na kakšen način podjetje ustvarja denar preko različnih denarnih tokov.

Slika 2 daje bralcu predogled ontologije poslovnega modela ter specifično prikazuje, kako so elementi poslovnega modela povezani med seboj.

Slika 2: Ontologija poslovnih modelov po Osterwalderju



Vir: A. Osterwalder, *The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach.*, 2004, str. 44.

1.2.6 Poslovni model po Jane Linder in Susan Cantrell

Linder in Cantrell (2000) pojasnita tri različne vidike besedne zveze poslovni model, o katerih govorijo ljudje; komponente poslovnega modela, resnične poslovne modele in tisto, čemur pravimo model sprememb. Strogo gledano je poslovni model logika organizacije za ustvarjanje vrednosti. Model sprememb je osnovna logika za to, kako se bo organizacija s časom spremenila, da bo še naprej dobičkonosna. Po njunem mnenju je potrebno poslovni model razumeti kot celovit koncept, ki zajema vse elemente.

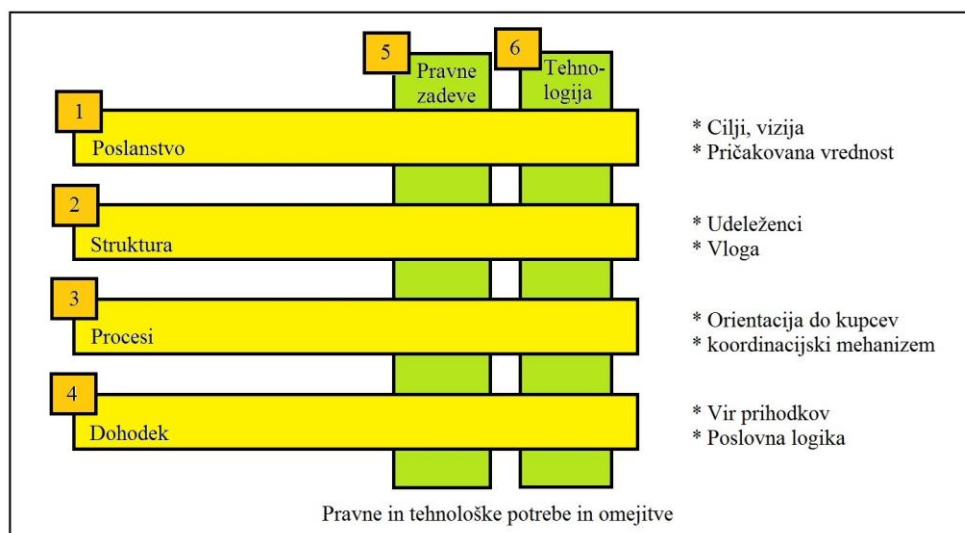
Prave poslovne modele primerjata z insekti, ki so različnih oblik, barv in velikosti. Že ena majhna razlika v tem, kako podjetja privabljajo kupce ali dostavljajo vrednost, lahko naredi poslovni model popolnoma različen od poslovnega modela druge organizacije. Kljub tej raznolikosti lahko naštejemo in kategoriziramo poslovne modele s poudarkom na dveh glavnih dimenzijah: s kakšnimi aktivnostmi se dosega profitabilnost in kakšen je relativni položaj glede cene in vrednosti, ki jo ustvarja organizacija. Nekateri poslovni modeli se med seboj skoraj da ne razlikujejo, so samo izboljšave nekega že obstoječega poslovnega modela.

V zvezi z osnovno dejavnostjo lahko poslovni model zagotavlja denarna sredstva s prodajo blaga ali storitev oziroma s ponudbo kanalov, ki upravljajo storitve za stranke, ki so ovite v ponudbo ponudnikov. Te lahko vključujejo visoko učinkovite prodajne tehnike, udobno in zanimivo nakupno izkušnjo ali le nasvet o izdelku ali storitvi. Posredniški modeli lahko na kup pripeljejo kupce in prodajalce in na tak način ustvarijo trg.

1.2.7 Poslovni model po Rainerju Altu in Hans-Dieterju Zimmermannu

Alt in Zimmermann (2001) ugotavljata, da so poslovni modeli verjetno najbolj diskutirana in najmanj razumljena tema na področju e-poslovanja. Izraz poslovni model se pogosto uporablja tako v akademskih vodah kot v praksi. Pomembnost izraza se običajno obravnava kot visoka, saj je uspeh podjetja odvisen od poslovnega modela. Za razliko od ostalih avtorjev sta Alt in Zimmermann v sestavne dele poslovnega modela vključila elemente, ki so najosnovnejši generični elementi, kot so poslanstvo, struktura, procesi, dohodek, pravne zadeve in tehnologija.

Slika 3: Generični elementi poslovnih modelov



Vir: R. Alt & H. D. Zimmermann, *Introduction to Special Section – Business Models 2001*, str. 7.

Pri sestavi novih oblik poslovnih modelov je po mnenju avtorjev potrebno upoštevati vseh šest navedenih generičnih elementov kot tudi njihove medsebojne povezave, ki so prikazane na Sliki 3.

Po Altu in Zimmermannu (2001) je pri posameznem elementu ključno:

- **Poslanstvo** – najbolj kritičen element poslovnega modela vključuje razvijanje razumevanja vizije na splošno, strateških ciljev in vrednostnih predlogov, vključno s ključnimi proizvodi oziroma storitvami.
- **Struktura** – določa funkcije različnim vpletenim agentom in se obenem osredotoča na kupce in proizvode.
- **Procesi** – zagotavljajo bolj podroben pogled na poslanstvo in strukturo poslovnega modela ter kažejo elemente ustvarjanja vrednostnih procesov in vodijo k izpolnitvi zastavljenega poslanstva.

- **Prihodek** – je ključni del poslovnega modela. Predstavljena so stališča v zvezi z dobičkom in stroški, potrebno je načrtovati vire prihodkov in investicije ter paziti na morebitne likvidnostne težave.
- **Pravni okvir** – potrebno je upoštevati vidike vseh ostalih osnovnih elementov modela, saj pravni okvir nanje vpliva.
- **Tehnologija** – omogoča, da poslovni modeli, ki temeljijo na informacijski tehnologiji, sploh obstajajo, vpliva na celoten poslovni model, zato je potrebno spremljati njen razvoj in v poslovni model sproti vključevati novo tehnologijo.

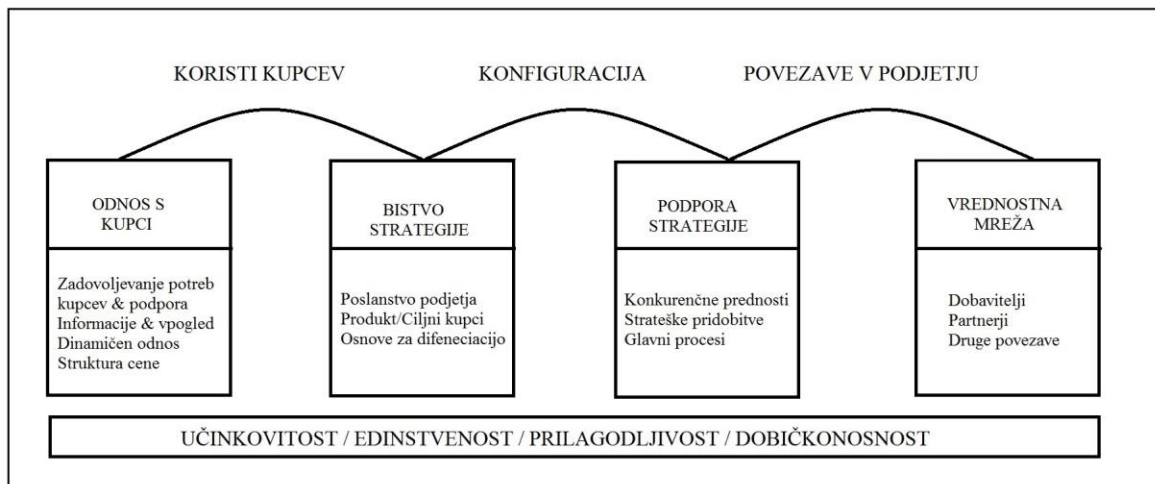
1.2.8 Poslovni model po Garyu Hamelu

Gary Hamel (2000) razdeli poslovni model na štiri glavne elemente, ki jih v nadaljevanju razdeli na več podelementov. Štirje glavni elementi so odnos s kupci, bistvo strategije, podpora strategije in vrednostna mreža. Vsi štirje elementi pa so medsebojno povezani s koristmi kupcev, konfiguracijo in povezavami v podjetju. Elementi poslovnega modela po Hamelu so prikazani v Sliki 4.

Hamel (2000) definira posamezne elemente na sledeč način:

- **Odnos s kupci** – kot je razvidno s Slike 4, je v tem elementu združenih več podelementov, kot sta zadovoljevanje potreb kupcev in podpora. Definira se, kako oziroma po kakšni poti se doseže kupce. Drugi podelement je t.i. informacije in vpogled, ki zajema informacije, ki so nam znane o kupcih. Tretji podelement (dinamičen odnos) je povezan z dinamiko medsebojnega vplivanja kupcev in proizvajalcev. Četrti podelement (struktura cene) pa definira vrednost oziroma kaj in koliko zaračunamo kupcem.
- **Bistvo strategije** – prvi podelement definira poslanstvo podjetja in zastavljene cilje. Drugi podelement so produkti in ciljni kupci. V tem podelementu so definirani produkti in segment, v katerem podjetje posluje. Zadnji podelement je osnova za diferenciacijo, ki definira, kako se poslovanje podjetja razlikuje od poslovanja konkurence.
- **Podpora strategije** – prvi podelement so konkurenčne prednosti, ki definirajo edinstvene sposobnosti, ki ločijo podjetje od ostalih podjetij in mu prinašajo prednost. Drugi podelement so strateške pridobitve, kot so infrastruktura in patenti. Zadnji podelement pa so glavni procesi, kjer je definirano, kaj podjetje dela.
- **Vrednostna mreža** - definira celotno mrežo, v kateri deluje podjetje in vključuje podelemente, kot so dobavitelji, partnerji in druge povezave.

Slika 4: Elementi poslovnega modela po Hamelu



Vir: G. Hamel, *Leading the revolution*, 2000, str. 20.

Omenjeni štirje glavni elementi so med seboj povezani s sledečimi elementi:

- **Koristi kupcev** – povezujejo odnose s kupci ter bistvo strategije. Definirajo celotne ugodnosti, ki jih prejemajo kupci.
- **Konfiguracija** – povezuje bistvo strategije ter podporo strategije. Glavni namen je osredotočenost na edinstven način, s katerim so sposobnosti, premoženje in procesi združeni v medsebojni podpori strategije.
- **Povezave v podjetju** – s to povezavo so povezane odločitve, ki jih sprejme podjetje, z odločitvami, ki vplivajo na vrednostno mrežo.

1.2.9 Poslovni model po Petru Weillu in Michaelu Vitaleu

Weill in Vitale (2001) definirata poslovni model drugače od preostalih priznanih avtorjev. V svojem delu predstavita osem tako imenovanih atomskih poslovnih modelov, ki se med seboj povezujejo kot atomi v molekulah. Vsak izmed atomov opisuje različno pot za opravljanje poslov. Posamezne atomske poslovne modele lahko kombiniramo na različne načine ter jih uporabljamo kot gradnike poslovnih modelov. Z raznolikim združevanjem posameznih atomov v molekule pa lahko predstavljajo katerikoli poslovni model.

Osem atomskih poslovnih modelov razdelita Weill in Vitale (2001) tako:

- **Ponudnik vsebine** – ponudnik ponuja storitve, kot so informacije, digitalni produkti in storitve, v digitalni obliki preko posrednikov.
- **Neposredno k strankam** – ponudnik ponuja produkte oziroma storitve neposredno strankam in se po navadi izogne tradicionalni verigi oziroma posrednikom. Osredotoča

se na direktni kontakt med ponudnikom in stranko. Prednost tega modela je neposredno spoznavanje potreb in navad stranke.

- **Ponudnik celovitih storitev** – ponudnik zagotavlja celotni spekter storitev, ki jih stranka potrebuje na eni domeni (npr. finance, zdravstvo) ter poizkuša imeti neposreden stik s stranko. Ponudnik mora poznati celoten spekter storitev, tako lastnih kot gostujočih, ponuditi kupcu v enovitem paketu.
- **Model posredovalca** – posredovalec s koncentracijo informacij na enem mestu združuje kupce in prodajalce.
- **Skupna infrastruktura** – združuje več konkurentov, da med seboj sodelujejo in si delijo skupno infrastrukturo.
- **Povezovalce vrednostne mreže** – koordinira aktivnosti v celotni vrednostni mreži z zbiranjem, sintetizacijo in distribucijo informacij.
- **Virtualna skupnost** – ustvarja in omogoča virtualno skupnost ljudi s podobnimi interesi ter omogoča interakcijo in različne storitve. Ključno za uspeh tega modela je, da ponudnik doseže, da bodo udeleženci skupnosti medsebojno direktno komunicirali.
- **Celotno podjetništvo/vlada** – zagotavlja eno samo kontaktno točko oziroma osebo, ki zastopa celotno organizacijo. Osredotoča se na upravljanje velike količine vsebine za druge uporabnike.

V raziskavi Weill in Vitale ugotavljata, da mnoga podjetja raje kombinirajo več poslovnih modelov skupaj, kot da bi uporabljala samo en model. Za primer navajata kombinacijo modela, ki cilja neposredno k stranki, in modela virtualne skupnosti, ki ju pogosto najdemo v skupnem poslovnem modelu. Weill in Vitale verjameta, da se s pridobljenimi izkušnjami tudi poslovni modeli podjetij vedno bolj usmerjajo v kombinirane različice.

Ugotavljata, da se nekateri atomski modeli medsebojno pogosteje uporabljajo z nekaterimi in manj z drugimi atomskimi modeli, ker imajo oziroma nimajo skupnih kompetenc in sinergij. Tako na primer podjetja, ki se neposredno ukvarjajo z velikim številom strank, uporabljajo kombinacijo neposrednega modela k strankam in modela virtualne skupnosti.

1.3 Platno poslovnih modelov

Platno poslovnih modelov (angl. *Business Model Canvas*) si lahko predstavljamo kot skupek treh delov. Osrednji del predstavlja ponudbeno vrednost, to je vrednost, ki jo podjetje ponuja kupcem. Podjetje si zastavi vprašanje o problemu, ki ga rešuje, in ob enem tudi, kaj je rešitev, ki jo podjetje ponuja.

Desni del platna predstavlja tako imenovani intuitivni del. Ženske naj bi imele bolj razvito intuicijo, zato naj bi bile bolj primerne za oblikovanje kupcev, distribucijskih kanalov, odnosov s kupci ter virov prihodkov. Levi del platna predstavlja stroškovni in racionalni del, kar

vključuje ključne vire, aktivnosti in partnerje, ki jih potrebujemo, ter strukturo ključnih stroškov.

Slika 5: Platno poslovnih modelov

<p>Ključni partnerji</p>  <p>Kdo so naši ključni partnerji? Kdo so naši ključni izvajalci? Katere ključne vire zagotavljajo ključni partnerji? Katere ključne aktivnosti pridobivamo od ključnih partnerjev?</p> <p>MOTIVACIJA ZA PARTNERSTVA: Optimizacija in ekonomski razlogi Zmanjšanje tveganja in negotovosti Pridobivanje določenih virov in aktivnosti</p>	<p>Ključne aktivnosti</p>  <p>Katere ključne aktivnosti zahteva naša ponudba vrednosti? Katere aktivnosti zahtevajo distribucijske poti? Katere odnosi s kupci? In katere viri prihodkov?</p> <p>KATEGORIJE Produkcija Reševanje problemov Platforma/Mreža</p>	<p>Kaj je problem, ki ga rešujemo? In hkrati, kaj je rešitev, ki jo ponujamo?</p> <p>Katere vrednosti bomo zagotovili kupcem? Katere sveženj izdelkov in storitev ponujamo vsakemu posameznemu segmentu kupcev? Katere potrebe kupcev izpolnjujemo?</p>	<p>Odnosi s kupci</p>  <p>Kakšen tip odnosa pričakuje vsak izmed naših segmentov kupcev, da ga bomo vzpostavili in vzdrževali? Katere odnose smo že vzpostavili? Kako so usklajeni s preostalimi deli našega poslovnega modela? Koliko stanejo?</p> <p>PRIMERI Osebná podpora Predana osebna podpora Samo-potrežba Automatizirana storitev Skupnosti So-ustvarjanje</p>	<p>Segmentacija kupcev</p>  <p>Komu ustvarjamo vrednost? Kdo so naši najpomembnejši kupci?</p> <p>TRGI Trg široke potrošnje Nišni trg Segmentirani trg Raznovrsten trg Več-stranska platforma</p>
	<p>Ključni viri</p>  <p>Katere ključne vire zahteva naša ponudba vrednosti? Katere ključne vire zahtevajo naše distribucijske poti? Katere odnosi s kupci? In katere viri prihodkov?</p> <p>VRSTE KLJUČNIH VIROV Materialni Intelektualni [patenti, znamk, pravice, podatki] Kadrovski viri Finančni viri</p>	<p>Ponudba vrednosti</p>  <p>ZNACILNOSTI Novost Zmogljivost Prilagoditev Zagotoviti, da bo delo opravljeno [»job done«] Dizajn Znamka/Status Cena Zmanjšanje stroškov Zmanjšanje tveganja Dostopnost Priročnost/uporabnost</p>	<p>Distribucijske poti</p>  <p>Prek katerih distribucijskih poti želijo biti dosegljivi naši segmenti kupcev? Kako zbij dosegame segmente kupcev? Kako integriramo naše distribucijske poti? Katere poti najbolj delujejo? Katere poti so stroškovno najučinkovitejše? Kako integriramo naše poti z navadami kupcev?</p> <p>STOPNJE DISTRIBUCIJSKIH POTI 1. Zavedanje - Kako bomo dignili zavedanje o izdelkih in storitvah družbe? 2. Ourednotenje - Kako bomo kupcem pomagali ovednotiti ponudbo vrednosti naše organizacije? 3. Nakup - Kako imajo kupci možnost kupiti določene izdelke in storitve? 4. Dostava - Kako dostavljamo ponudbo vrednosti kupcem? 5. Po-prodaja - Kako zagotavljamo po-prodajno podporo kupcem?</p>	
<p>Struktura stroškov</p>  <p>Kateri so najpomembnejši stroški lastni našemu poslovnemu modelu? Kateri ključni viri so najdražji? In katere ključne aktivnosti so najdražje?</p> <p>ALI VAŠE POSLOVANJE: Išče stroškovne prednosti [vitka stroškovna struktura, nizko-cenovna ponudba vrednosti, največja možna avtomatizacija, široko zastavljeno zaposlovanje z zunanjimi partnerji] Išče vrednosti [usmerjenost na ustvarjanje vrednosti, premium ponudba vrednosti]</p> <p>VZORCI ZNACILNIH STROŠKOV Stalni stroški [plače, najemnine, pripomočki] Spremenljivi stroški Ekonomija obsega Ekonomija področja</p>		<p>Viri prihodkov</p>  <p>Katero vrednost so naši kupci resnično pripravljeni plačati? Kaj trenutno plačujejo? Kako trenutno plačujejo? Kako bi raje plačevali? Koliko vsak posamezen vir prihodkov prispeva k celotnim prihodkom?</p> <p>DINAMIČNO OBLIKOVANJE CEN Pogajanja [dogovarjanje] Upravljanje donosov V-realnem-času cene</p> <p>FIKSNE CENE Cenik Glede na funkcijo izdelkov Glede na segment kupcev Glede na količino</p> <p>TIPI Prodaja premoženja Pristojbina za uporabo Naročnine Kreditiranje/najem/zakup Licenciranje Posredniške provizije Oglaševanje</p>		

Vir: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business model generation*, 2009.

Platno poslovnih modelov je delo Alexandra Osterwalderja, ki temelji na njegovem predhodnem delu Business Model Ontology. Gre za preizkušeno orodje, ki se med drugim uporablja tudi v najbolj prodornih organizacijah na svetu. Uporabno je v praktično vseh organizacijah ne glede na njihovo starost, torej ne glede na to, ali so to mlajše oziroma starejše organizacije. Uporablja se za analizo oziroma načrtovanje in tudi za souporabo z drugimi orodji, kot je na primer analiza Prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*, v nadaljevanju SWOT) in strategija modrega oceana.

Kot je razvidno s Slike 5, je platno poslovnih modelov sestavljeno iz devetih gradnikov.

Skladno z do sedaj povedanim je osrednji del platna sestavljen iz enega gradnika, to je ponudbena vrednost.

Ponudbena vrednost - v tem delu platna je zajet problem, ki ga podjetje rešuje, in ponujena rešitev, ki predstavlja vrednost za kupca. Opredeljeno je, katere vrednosti podjetje zagotavlja kupcem, katere izdelke oziroma storitve ponuja posameznemu segmentu kupcev ter katere potrebe kupcev zadovoljuje. Kaj podjetje ponuja kupcu, je najlažje opredeliti, če podjetje pozna problem, ki ga rešuje. Interpretacija vrednosti s strani podjetja in kupca mora biti približno enaka, če želi podjetje poslovati dobro in učinkovito. Večja kot je razlika med predstavo vrednosti podjetja in kupca, manjša je dejanska vrednost za kupca, oziroma podjetje slabše zadovoljuje potrebe kupca.

Desni del platna predstavljajo štirje gradniki:

- **Segmentacija kupcev** – v tem delu je opredeljeno, kdo so ključni kupci, za katere podjetje ustvarja vrednost, oziroma kdo so najpomembnejši kupci. Segmente kupcev je potrebno oblikovati v naprej. Odgovoriti je potrebno na vprašanje, na katerih trgih bo podjetje prisotno. To so lahko trgi široke potrošnje, nišni trgi, segmentirani trgi itd.
- **Odnosi s kupci** – v tem delu je potrebno odgovoriti na vprašanje, kakšni bodo odnosi podjetja s kupci, kako bo podjetje vzpostavilo in vzdrževalo zastavljene odnose, ali se bo podjetje vsakič znova orientiralo na nove kupce, ali bo orientirano predvsem v zadrževanje obstoječih kupcev. Odnos do kupcev je lahko osebni ali pa avtomatiziran, dolgoročni ali enkratni ali pa samopostrežni.
- **Distribucijske poti** – v tem delu mora biti opredeljeno, po kakšni poti podjetje dostavi vrednost do kupca. Odgovorjeno mora biti na vprašanja, preko katerih distribucijskih poti želi podjetje doseči kupce, kako integrirati distribucijske poti ter katere poti so stroškovno učinkovitejše. Potrebno je upoštevati vse stopnje distribucijskih poti, ugotoviti, na kakšen način bo podjetje dvignilo zavedanje kupcev o izdelkih in storitvah ter pomagati kupcem ovrednotiti ponudbo. Definirati je potrebno nakupne možnosti, dostavo vrednosti ter poprodajno podporo.
- **Viri prihodkov** – v naprej morajo biti definirani viri prihodkov, ki nam povedo, kdo nam bo zagotavljal denarni tok, na kakšen način in koliko. V tem delu se definira realno vrednost, kakršno so kupci pripravljene plačati za izdelek oziroma storitev, kaj trenutno plačujejo, koliko trenutno plačujejo, na kakšen način bi radi plačevali ter koliko posamezen vir prihodkov prispeva k celotnim prihodkom. Oblikujejo se cene, ki so lahko dinamične oziroma fiksne.

Levi del platna je namenjen preostalim štirim gradnikom:

- **Ključne aktivnosti** – osredotočene morajo biti predvsem na podporo desni strani platna. Opredeljeno mora biti, katere ključne aktivnosti zahteva ponudbena vrednost podjetja, kakšne aktivnosti zahtevajo distribucijske poti, katere aktivnosti zahtevajo odnosi s kupci ter katere viri prihodkov. Med ključne aktivnosti uvrščamo produkcijo, reševanje problemov in podobno.

- **Ključni viri** – tako kot ključne aktivnosti se morajo tudi ključni viri osredotočati na podporo desni strani platna. Opredeljeno mora biti, katere ključne vire zahteva ponudbena vrednost, katere distribucijske poti, katere odnosi s kupci ter katere viri prihodkov. Med ključne vire uvrščamo materiale, intelektualne vire, kot so patenti in pravice, kadrovske ter finančne vire.
- **Ključni partnerji** – predstavljajo vire izven podjetja. Definirano mora biti, katere ključne vire in katere ključne aktivnosti zagotavljajo ključni partnerji. Partnerstva so pomembna zaradi optimizacije in ekonomskih razlogov, zaradi zmanjševanja tveganja in negotovosti ter zaradi pridobivanja virov in aktivnosti. Za uspešnost poslovnega modela je partnerjem včasih ključno pomagati.
- **Ključni stroški** – opredeljujejo najpomembnejše stroške v lastnem poslovnem modelu. Opredeljeno mora biti, kateri ključni viri in aktivnosti so najdražji. V tem delu je opredeljeno, ali podjetje išče stroškovno učinkovitost (vitka stroškovna struktura, velika avtomatizacija, zaposlovanje preko zunanjih partnerjev) ali išče vrednost (ustvarjanje vrednosti, nadstandardna ponudba vrednosti). V tem delu so opredeljeni stroški kot so: stalni stroški, spremenljivi stroški, ekonomije obsega in ekonomije področja.

Za oblikovanje platna poslovnega modela je potrebno sodelovanje med sodelavci v podjetju ter drugimi organizacijami, povezanimi s podjetjem. Za izjemno poslovanje podjetja je potrebna neulovljiva prednost, ki jo ni možno zlahka kopirati oziroma kupiti. To prednost lahko zagotavlja enovito oziroma strokovno osebje, osebna avtoriteta, notranje informacije, učinek velike mreže, obstoječi kupci in podobno.

1.4 Vrste poslovnih modelov

V svojem delu Jermol (2003) definira poslovni model kot celovit zaključen model, ki opisuje trg, definira in diferencira ponudbo, definira aktivnosti, ki jih je potrebno izvajati znotraj podjetja in z zunanjimi izvajalci, razporeja in določa za to potrebne vire, opisuje način dostopa na tržišče, definira koristi kupca in prinaša dobiček.

Pri izbiri vrste poslovnega modela je potrebno upoštevati celoten proces v vrednostni verigi. Začnši z nastankom izdelka ali storitve, pa vse do porabe ali uporabe izdelka oziroma storitve. Najprej moramo definirati celotno poslovanje znotraj podjetja od nabave, dobave, izdelave in upravljanja s človeškimi viri do infrastrukture podjetja, nato pa opredeliti kanale trženja, logistike, razvoja in izmenjave informacij v vrednostni verigi. Šele iz celotne opredelitve vidimo, kater poslovni model je primeren za uporabo.

Z vidika moje raziskave so pomembni predvsem diskontni poslovni model, poslovni model z nizkimi stroški, e-poslovanje in delno tudi tradicionalni poslovni modeli.

1.4.1 Tradicionalni poslovni modeli

Jermol (2003) opredeli tradicionalne poslovne modele, ki se najpogosteje uporabljajo v praksi:

- model oglaševanja,
- informacijsko – medijski model,
- proizvodni model,
- model podružnic,
- model skupnosti,
- model naročanja,
- model dodanih in povezanih vrednosti,
- model, ki temelji na plačilu izdelkov ali storitev,
- model, ki temelji na oglaševanju in
- model, ki temelji na prosti distribuciji.

1.4.2 Elektronsko poslovanje

Elektronsko poslovanje (angl. *electronic business*, v nadaljevanju E-poslovanje) se v svetu pojavi ob začetkih razvoja interneta z združevanjem informacijske in komunikacijske tehnologije ter z razvojem računalniške izmenjave podatkov. Svetovni splet se je bolj občutno začel razvijati v začetku devetdesetih let, postal je uporabnikom prijaznejši ter jim omogočil objavljane informacij na internetu z enostavnim klikom na računalniško miško. Na ta način je omogočil ekonomije obsega, raznovrstne poslovne aktivnosti, predvsem pa se je poslovanje pocenilo. Internet je tako združil podjetja in posameznike z različnih koncev sveta na enem mestu. Omogočil je enostavnejše, hitrejše in cenejše komuniciranje. Z razširitvijo interneta so se pojavili novi načini poslovanja in s tem novi trgi. Manjša podjetja so lažje konkurirala večjim, saj so za vstop na ogromen trg potrebovala le računalnik in povezavo do interneta, niso pa potrebovala ogromne infrastrukture (Jerman-Blažič, Klobučar, Nedeljkovič, & Perše, 2001).

Pri elektronskem poslovanju navaja Skrt (2001) štiri glavne poslovne modele, ki so uveljavljeni v praksi:

- **Oglaševalski model** – deluje na principu obiskanosti spletne strani, večja kot je obiskanost, več podjetij bo zainteresiranih za oglaševanje na spletni strani. Največji delež vseh podjetij se poslužuje oglaševalskega modela. Oglaševanje preko spleta je v vzponu.
- **Transakcijski model** – tak model uporabljajo predvsem podjetja, ki prodajajo svoje izdelke oziroma storitve preko spleta, in podjetja, ki delujejo kot posredniki. Ta podjetja ustvarjajo nove trge na internetu, kjer se srečujejo kupci in prodajalci.
- **Naročniški model** – pri naročniškem modelu zagotavljajo podjetja prihodke na podlagi zaračunavanja naročnin, ki jih po navadi zaračunajo skozi daljše časovno obdobje, za storitve, ki jih ponujajo.

- **Servisni model** – tega modela se poslužuje večina svetovalnih podjetji, ki delujejo preko interneta. Uporabljajo ga tudi podjetja, ki delujejo kot posredniki pri zakupu oglaševalskega prostora med oglaševalskimi agencijami, neposrednimi naročniki in internetnimi strankami. Pri izbiri poslovnega modela mora podjetje upoštevati strategijo in cilje, ki jih zasleduje, zato sta dobra strategija in jasno postavljeni cilji ključna elementa za poslovno uspešnost. Pomembno je, da model ustreza tržnemu okolju in se vključuje v sistem podjetja. Internetna podjetja po večini ne uporabljajo izključno enega poslovnega modela, temveč uporabljajo kombinacijo večih poslovnih modelov, saj lahko tako izkoristijo prednosti posameznih modelov (Skrtn, 2001).

1.4.3 Poslovni model nizkih stroškov

Poslovni modeli z nizkimi stroški so zelo popularni in ciljajo predvsem na kupce, ki si želijo kupiti enak izdelek ali storitev po nižji ceni. Ker pa so vidiki kakovosti, norme in standardov vse bolj regulirani, morajo podjetja najti nove načine za zniževanje cen. Zniževanja cen se lahko podjetja lotijo na dva načina. Z zniževanjem cen, kar dosežejo z odstranitvijo nepotrebnih procesov, z avtomatizacijo proizvodnje, z zaposlovanjem manjšega števila osebja ter s skrajšanjem časa cikla od proizvodnje do kupca z internetnimi orodji. Drugi način pa je ponudba paketov, omejena na potrebe kupca, ki zajema najem na zahtevo. Dodatne storitve so na voljo z dodatnim doplačilom, število nakupov mora biti veliko.

Kakorkoli pa je trg vedno bolj zahteven, zato je potrebna diferenciacija ponudbe, ponudba pa mora biti zelo atraktivna tudi pri nizkih cenah. Pri poslovnem modelu, ki temelji na nizkih stroških je pomembno, da se podjetje osredotoči na določen segment kupcev, ki je občutljiv na cene, in jasno začrta meje segmentov kupcev. Ti kupci imajo po navadi nižja pričakovanja. Potrebno je oblikovati proaktivno ponudbo, ki cilja direktno na ciljni segment kupcev. Ponudbo je potrebno obdržati čim bolj enostavno in fokusirano na osnove ter odstraniti vse nepotrebne specifičnosti. Potrebno je vzpostaviti visoke osnovne standarde za podporo vrednosti. Znamki je potrebno zagotoviti zaupanje.

Pri cenovni politiki je potrebno vzpostaviti cenovne razrede za osnovno ponudbo ter iz tega izločiti vse dodatke, ki pa jih je potrebno dodatno zaračunavati. Prihodke po navadi predstavlja nizka cena in veliko število nakupov oziroma uporabnikov. V verigi vrednosti je potrebno določiti in optimizirati osnovno premoženje, razmejiti osnovne in ostale aktivnosti. Skozi celotno verigo vrednosti je potrebno doseči nizke stroške preko celotnega modela od nabave do distribucije. Organizacija mora biti zasnovana za operativno učinkovitost z omejenim številom zaposlenih, ne sme biti presežnih delavcev, najti je potrebno delavce, ki ustrezajo profilu delovnega mesta (Kachaner, Lindgardt, & Michael, 2010).

1.4.4 Kombinacija brezplačnega in nadstandardnega

Kombinacija brezplačnega in nadstandardnega je sestavljenka dveh besed in sicer besede brezplačno (angl. *Free*) in besede nadstandardno (angl. *Premium*). Skupaj predstavlja poslovni model v kombinaciji nečesa brezplačnega in nadstandardnega (angl. *Freemium*). Kot nekaj ostalih poslovnih modelov se je tudi ta model uveljavil predvsem z razširitvijo svetovnega spleta.

Za kombiniran poslovni model med brezplačnim in nadstandardnim je značilno, da večina uporabnikov uporablja storitve oziroma produkt brezplačno, med tem ko manjšina uporabnikov za storitev oziroma izdelek plačuje, uporablja pa neko nadgrajeno različico. Dober in uspešen primer takega poslovnega modela je Skype, ki večini uporabnikov omogoča brezplačno komunikacijo računalnika z računalnikom preko spleta, nadstandardnim uporabnikom, ki za storitve plačujejo, pa omogoča konferenčne klice, glasovna sporočila in klicanje iz računalnikov na mobilne telefone.

Potrebno se je zavedati, da kombiniran poslovni model nečesa brezplačnega in nadstandardnega ni model, kjer so v ponudbi nadstandardne storitve, za katere podjetja ponudijo brezplačni vzorec, in cilj takega modela ni plačljiva storitev za večino uporabnikov. Razlika med modelom, ki ponuja brezplačni vzorec, in kombiniranim modelom brezplačnega z nadstandardnim je v tem, da je brezplačni vzorec na voljo le v določenem časovnem obdobju oziroma količini, med tem ko je pri modelu kombiniranem modelu storitev na voljo brezplačno ves čas, če pa se uporabnik odloči za nadgradnjo storitve oziroma za uporabo nadstandardnega dela storitve, mora za to plačati.

Obstajata dva glavna razloga, zaradi katerih se podjetja odločajo za kombiniran brezplačno nadstandardni poslovni model. Prvi razlog je marketing. Brezplačni izdelek hitro privablja veliko število uporabnikov. Strošek vsakega novega uporabnika pa je zaradi ekonomije obsega in interneta izjemno nizek. Čeprav uporabniki, ki storitev uporabljajo brezplačno, mogoče ne bodo nadgradili svoje storitve, pa bodo k storitvi povabili svoje prijatelje, ki bodo storitev morda uporabljali v nadstandardni različici. Drugi razlog je učinek mreže, ki se pokaže pri izdelkih in storitvah, ki jim vrednost raste z večjim številom uporabnikov. Tako telefon na primer ni uporaben, če ga nima nihče drug, postane pa zelo uporaben, če ga uporablja veliko število ljudi. Pri brezplačno nadstandardnem poslovnem modelu je število uporabnikov, ki za storitve plačujejo, nekje med 2 % in 10 %, kar pomeni, da je za uspešnost poslovnega modela potrebno imeti izjemno veliko število uporabnikov, da bo poslovanje dobičkonosno. Po navadi mora biti za dobičkonosno poslovanje vključenih več milijonov aktivnih uporabnikov. V tem modelu bodo uspešne predvsem storitve, ki bodo v očeh kupcev povečevale vrednost skozi čas oziroma bo vrednost v očeh kupca večja s povečevanjem števila uporabnikov. Tretja zelo pomembna postavka brezplačno nadstandardnega modela so stroški, katere je potrebno ves čas ohranjati na zelo nizki stopnji. Predvsem mora biti strošek vsakega novega uporabnika

minimalen. Da bo podjetje z tem modelom delovalo dobičkonosno, je potreben čas, saj prihodki rastejo s povečevanjem števila uporabnikov. Ko enkrat presežemo točko med izgubo in dobičkom, lahko dobiček raste izjemno hitro, saj so prihodki na uporabnika dosti višji od stroškov na aktivnega uporabnika (Gobry, 2011).

1.5 Umestitev poslovnega modela v podjetju

O mestu in vlogi poslovnega modela v podjetju se, ker je izraz relativno nov, še vedno razpravlja. Problem se pojavlja pri opredelitvi razlike med strategijo in poslovnim modelom, pri razumevanju in ločevanju pojmov poslovni model in model poslovnega procesa. Prav tako se pojavlja problem pri razlikovanju med podjetniškim in poslovnim modelom.

1.5.1 Razlika med strategijo in poslovnim modelom

Razlika med strategijo in poslovnim modelom v podjetju ni jasno začrtana, prav tako so se mnenja različnih avtorjev literature zelo razlikujejo. Nekateri definirajo pojma strategija in poslovni model kot sopomenki, pogosto pa se izraza v literaturi uporabljata za vse, kar podjetju prinaša konkurenčno prednost. Vsemu navkljub je iz različne literature razvidno, da se izraza strategija in poslovni model najpogosteje uporabljata v povezavi, vendar se med seboj razlikujeta. Glavna razlika je v tem, da je poslovni model sistem, ki kaže, kako se posamezni deli v podjetju povezujejo med seboj, med tem ko je pri strategiji vključena še konkurenca. Na splošno se izraz poslovni model v literaturi osredotoča na opisovanje elementov, ki ustvarjajo vrednost za podjetje, in odnosov med njimi (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

1.5.2 Razlika med poslovnim modelom in modelom poslovnega procesa

Izraza poslovni model in model poslovnega procesa je potrebno jasno razlikovati. Izraz poslovni model je moč razumeti na splošno kot vidik logike podjetja in način za ustvarjanje vrednosti, med tem ko model poslovnega procesa nakazuje postopke za uresničevanje izvajanja procesov poslovnega modela. Do ne-razločevanja med izrazoma prihaja deloma zaradi izraza "poslovno modeliranje" (angl. *business modeling*), ki se uporablja predvsem za opredelitev delov poslovnega procesa, kar pa je del poslovnega načrtovanja in ne del poslovnega modela (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

1.5.3 Razlika med podjetniškim in poslovnim modelom

Osterwalder, Pigneur in Tucci (2005) opredelijo tudi razliko med podjetniškim in poslovnim modelom. Čeprav so si podjetniški in poslovni modeli relativno blizu, se vseeno med seboj razlikujejo. Izraz podjetniški model opredeljuje procese in aktivnosti inženiringa in različnih podjetniških postopkov, izraz poslovni model pa se osredotoča predvsem na ustvarjanje vrednosti za kupca. Povezava med poslovnim modelom in podjetniškim modelom se kaže v

obetavni poslovni priložnosti poslovnega modela, ki jo je moč uresničiti preko učinkovitega podjetniškega modela.

1.5.4 Izvajanje in implementacija poslovnega modela

Pri poslovnih modelih obstaja še ena pomembna razlika med samim poslovnim modelom in strategijo, o kateri se je do sedaj manj razpravljalo. Poslovni model prikazuje predvideno delovanje podjetja kot sistema, vendar se z implementacijo in izvajanjem ne ukvarja, med tem ko strategija pomeni opredelitev načrtovanega delovanja sistema in vključuje izvajanje in implementacijo. Osterwalder, Pigneur in Tucci (2005) menijo, da je takšno dojemanje napačno, saj se s poslovnim modelom oblikuje koncept poslovanja kakor tudi njegova implementacija. Mnogi avtorji pišejo o uspešnih poslovnih modelih, vendar pa poslovni modeli ne morajo biti uspešni sami po sebi. Poslovni modeli so lahko bolj ali manj dobro zastavljeni, v vsakem primeru pa morajo biti dobro implementirani, če želijo biti uspešni. "Močan" poslovni model je lahko izpeljan zelo slabo, tako kot je lahko tudi "šibak" poslovni model izpeljan zelo uspešno, zaradi močnih vodstvenih in implementacijskih sposobnosti. Na žalost so raziskave, kaj natančno pomeni "močan" in kaj "šibak" poslovni model, še v povojih.

Izvajanje in implementacija poslovnega modela vključuje "prevajanje" poslovnega modela kot načrta v konkretne elemente, kot so poslovna struktura, proces poslovanja, infrastruktura in sistem.

Poslovni model je gradbeni načrt, ki omogoča predvidevanje in realizacijo poslovne strukture in sistemov, ki so operativna in fizična oblika podjetja. Relacije med poslovno strategijo, organizacijo in sistemom ustvarjajo poslovni trikotnik, na katerega konstantno vplivajo zunanji dejavniki, kot so konkurenca, socialne in tehnološke spremembe in pravno okolje.

2 UVEDBA POSLOVNEGA MODELA

Pri izbiri poslovnega modela, ki bo uveden v podjetju, je potrebno upoštevati dejavnike, kot so konkurenca, ciljna skupina kupcev, finančna sredstva, ki so na razpolago, izhodna strategija ter druge. Pri izbiri poslovnega modela se je potrebno zavedati, da ne obstaja poslovni model, ki bi ustrezal vsem podjetjem. Pri uvedbi poslovnega modela namreč prihaja do malenkostnih razlik, ki pa imajo lahko močne posledice v sami uspešnosti, zato je izbira in uvedba pravilnega poslovnega modela eden izmed ključnih dejavnikov, ki lahko podjetje pripeljejo do svetovnega uspeha namesto propada (Sutton, 2012).

2.1 Proces uvedbe

Preden vstopimo na nov trg, je potrebno narediti natančno analizo trga. Potrebna je narediti analizo, s katero definiramo prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti (SWOT analiza), ki

so prisotne na določenem trgu. Definitivno je potrebno analizirati tudi konkurenco, glede na dobljene rezultate analiz pa se je potrebno odločiti, s kakšnim poslovnim modelom ter s kakšno strategijo bo podjetje vstopilo na določen trg. Od rezultatov analiz je odvisno, ali bo podjetje vstopilo na nove trge s popolnoma enakim poslovnim modelom in strategijo, s kakršnim deluje v že utečenem okolju, ali bo na nove trge vstopilo s korekcijo v poslovanju. V praksi so trgi večinoma različni in se jim je potrebno vsaj malenkostno prilagoditi.

Po Osterwalderju in Pigneuru (2009) je poslovni model potrebno načrtovati skozi devet temeljnih gradnikov, ki se začnejo s segmentacijo kupcev in nadaljujejo z zadovoljevanjem potreb oziroma ustvarjanjem vrednosti za kupce, določanjem tržnih poti, ustvarjanjem odnosov s kupci, ustvarjanjem toka prihodkov, določanjem ključnih sredstev, aktivnosti in partnerjev ter strukturo stroškov.

Pri načrtovanju poslovnega modela je potrebno posvetiti dovolj pozornosti vsakemu koraku, da bo model čim boljši ter da se ga bo natančno razumelo in zasledovalo cilje. Z natančno definiranim poslovnim modelom bo vstop na trg bistveno olajšan.

2.2 Primerjava s tujino

Tako kot pri nas je tudi v tujini izbira pravega poslovnega modela ključna za uspeh. Postopek izbire poslovnega modela je v teoriji vedno enak, med tem ko so zaradi raznolikosti trgov rezultati lahko različni. Tako je jasno, da mednarodno podjetje ne more na vse trge pristopiti s popolnoma enakim poslovnim modelom, temveč mora poslovni model prilagoditi trgu.

Dober primer je McDonald's, ki svoj najbolj prepoznaven produkt Big Mac v Sloveniji prodaja ter oglašuje s 100 % govejim mesom, kar nikakor ne more biti uspešno na primer v Indiji, kjer je krava sveta žival. Tako mora izdelek določenim trgom prilagoditi.

3 EMPIRIČNI DEL: POSLOVNI MODEL FITNES CENTRA FITINN

Prvi studio Fitinn je bil ustanovljen leta 2004 v Avstriji v Gradcu. V Avstriji delujejo studii Fitinn pod firmo FIMA Sportstudio Management GmbH, v Sloveniji pa od leta 2012 pod družbo HITRO FIT d.o.o. pod standardno klasifikacijo dejavnosti s šifro R93.130 – obratovanje fitnes objektov. V Sloveniji podjetje HITRO FIT d.o.o. trenutno nudi delo 8 redno zaposlenim delavcem in več kot 20 študentom.

Veriga studiev se od samega začetka nenehno povečuje in trenutno šteje skupaj 39 studiev v štirih državah:

- Avstrija: 30 studiev;
- Slovaška: 4 studii;

- Slovenija: 3 studii (2x v Ljubljani, 1x v Mariboru);
- Češka: 2 studia.

3.1 Predstavitev podjetja HITRO FIT d.o.o.

Slika 6 prikazuje zunanjo podobo fitnes studia Fitinn Ljubljana BTC City.

Slika 6: Studio Fitinn



HITRO FIT d.o.o. je ime podjetja, ki na slovenskem trgu zastopa avstrijsko verigo fitnes studiev Fitinn. Podjetje je na slovenski trg vstopilo leta 2012, ko je v mesecu avgustu odprlo prvi Fitinn studio v ljubljanskem nakupovalnem središču BTC City. Kmalu po vstopu na slovenski trg se je v januarju leta 2013 odprl že drugi studio Fitinn, tokrat v Koloseju v Mariboru. Oktobra 2015 pa se je odprl že drugi studio v Ljubljani, poleg Mercator centra Šiška, skupno tretji studio v Sloveniji.

Studii Fitinn so svoja vrata v Avstriji prvič odprli leta 2004 s prvim studiem na glavni železniški postaji v Gradcu. Danes ima Fitinn svoje studie že v štirih evropskih državah. V Avstriji najdemo 30 studiev, 4 studie na Slovaškem, 3 v Sloveniji in 2 na Češkem.

3.1.1 Cilji, vizija in poslanstvo fitnes centra Fitinn

S svojo filozofijo fitnes centri Fitinn že od leta 2004 več kot 100.000 svojim članom zagotavljajo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno, vrhunsko kakovost in optimalne pogoje za vadbo. Osredotočajo se na najpomembnejše – na vadbe svojih strank. Kot rezultat tega so postali najbolj priljubljena veriga fitnesov v Avstriji. Z novimi studii v tujini želi podjetje še več ljudem nuditi optimalno vadbo v studiih skupine Fitinn in jih prepričati z edinstvenim konceptom (Fitinn, 2015).

Slogan podjetja v Sloveniji se glasi: "Težki časi so mimo". Podjetje si je zastavilo cilj narediti celotno Evropo fit. In to po neprekosljivo ugodni ceni. Za vadbo v studiu Fitinn ne potrebujete debele denarnice. S svojim sloganom se Fitinn uvršča med kakovostne fitnes studie v diskontnem segmentu.

Redna fitnes vadba ne okrepi samo mišic, temveč pripomore tudi k dobremu počutju, tako telesnem kot duševnem. Zato so si zadali, da bodo svojim članom vseskozi omogočali učinkovito in zagotovljeno uspešno vadbo.

Da lahko zagotavljajo nizko članarino in hkrati visokokakovostni standard, so se v podjetju zavestno odpovedali dodatnim ponudbam, kot sta savna in aerobika, ki ju koristi le manjše število članov. Raje se osredotočajo na to, da vedno razpolagajo z najnovejšimi in najboljšimi kardio napravami in napravami za moč.

Tudi rast ima pri Fitinnu veliko začetnico. Fitinn je ves čas v pripravljenosti na otvoritev novih studiev v primeru, da se najde potencialno dobra lokacija. Ves čas stremijo k širitvi. Da bi zagotovili vedno večjo pokritost in s tem boljšo dostopnost za vse stranke, se še naprej vztrajno širijo in pri tem vseskozi ohranjajo kakovost.

Enakopravnost ima v skupini Fitinn veliko začetnico, saj so vsi člani obravnavani enako. Posebni popusti in prijateljske cene ne sodijo v njihov koncept. Vsak član plača minimalno osnovno ceno in ima možnost, da po potrebi ob doplačilu uživa dodatne storitve.

3.1.2 Ponudba

Fitnes centri Fitinn so odprti vse dni v letu od 6:00 do 24:00, tudi ob nedeljah in praznikih. Naprave, s katerimi fitnes razpolaga, so znamk Precor in gym80. Obe znamki sodita v sam vrh fitnes naprav, solariji pa so znamk Soltron in Ergoline. Fitnes naprave, ki jih nudi Fitinn, niso edino razkošje, kajti vsak studio nudi tudi veliko udobja, na primer ločen prostor za ženske.

Dve najbolj osnovni storitvi, ki jih ponuja Fitinn, sta fitnes paket in kombiniran paket.

- **Fitnes paket** – za samo 19,90 € na mesec je možno neomejeno in brez vpisnine vaditi v studiih Fitinn na najmodernejših napravah za moč in vzdržljivost znamk Precor in gym80. Omenjena cena 19,90 € velja ob vezavi fitnes paketa za 12 mesecev.
- **Kombiniran paket** – za samo 29,90 € na mesec je možno neomejeno in brez vpisnine vaditi na najmodernejših napravah za moč in vzdržljivost znamk Precor in gym80 ter se vsak dan sončiti do 30 minut v solarijih znamk Ergoline in Soltron. Omenjena cena velja ob vezavi kombiniranega paketa za 12 mesecev. Kombiniran paket je možno koristiti le v studiih, kjer je na voljo sončni studio s solariji.

Poleg osnovne ponudbe Fitinn ponuja tudi dodatne storitve. Stranke v Fitinn za svoj paket plačajo samo minimalno osnovno ceno, pri tem pa imajo možnost, da po potrebi koristijo dodatne storitve in izdelke.

Storitve, ki jih nudi Fitinn:

- **Dnevna karta** – za ceno 10,00 € je možno koristiti dnevno karto, če pa se stranka v roku enega tedna odloči za vpis na letni paket, se 10,00 € navede kot dobropis na letni paket.
- **Osební trener** – v uro (60 minut) treninga z osebnim trenerjem po ceni 19,90€ je zajet pogovor, sestava načrta treninga, prelet prehranjevanja in trening.
- **Koristi vse (go4all)** – možnost korišćenja vseh studiev Fitinn. Za nove člane ob podpisu pogodbe velja cena le 9,90 €, za obstoječe člane pa velja cena 19,90 € v enkratnem znesku in velja do preklica članstva.
- **Prhanje** – 5 minut prhanja v studiu Fitinn se plača po ceni 0,50 €, 10 minut po ceni 1,00€ in 20 minut prhanja po ceni 2,00 € direktno z evrskim kovancem.
- **Solarij** – uporaba solarijev je možna tudi za nečlane studia in se zaračunava po uporabi. Minimalni čas uporabe solarijev je omejen na 4 minute in stane 1,00 €, vsaka nadaljnja minuta pa se plača po ceni 0,25 € na minuto. Najdaljši čas uporabe solarija je omejen na 30 minut. Za člane obstaja možnost zakupa paketa s 100 minutami po ceni 20,00 € oziroma paketa z 240 minutami po ceni 50,00 €.
- **Izposoja ključavnice** – dnevna izposojnina za ključavnico znaša 0,50 €.

Izdelki, ki jih nudi Fitinn:

- **Fitinn torba** – vsebuje večnamensko brisačo, "šejker" za proteinske napitke, ključavnico in večnamensko torbo po ceni 12,90 €.
- **Ključavnica** – ključavnica v trajno last po ceni 10,90 €.
- **Trak za ključe** – trak za ključe v trajno last po ceni 1,50 €.
- **Brisača** – brisača v trajno last po ceni 3,90 €.
- **Plastenka** – plastenka v trajno last po ceni 2,50 €.
- **Več vrst napitkov** – v ponudbi je več vrst napitkov od navadne vode do proteinskih napitkov.

- **Več vrst čokoladic** – v ponudbi je več vrst proteinskih čokoladic.

3.2 Proces uvedbe

3.2.1 SWOT analiza

SWOT analiza, ki je predstavljena v Tabeli 1, predstavlja analizo, ki je bila aktualna ob odprtju prvega Fitinn studia v Sloveniji leta 2012.

Tabela 1: Swot analiza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Odlična lokacija • Nizka cena • Močan marketing in oglaševanje (močno zaledje podjetja v Avstriji) • Visoko razmerje med kvaliteto in ceno storitve • Dostopno vsem • Alternativno okolje za vsestranski zdrav življenjski slog • Veliko število vadbenih naprav in velika vadbena površina • Dolg odpiralni čas • Ločen vadbeni prostor za dame 	<ul style="list-style-type: none"> • Čeprav so paketi cenovno dostopni, morajo stranke pristati na 12 mesečni paket • Majhno število parkirnih mest • Doplačilo za vse dodatne storitve
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Potencialna sponzorstva • Partnerstvo s podjetji v suplementarni panogi • Širitev podjetja v Sloveniji in na tujih trgih • Vedno več ljudi s prekomerno težo 	<ul style="list-style-type: none"> • Veliko število konkurentov • Ljudje trenirajo na prostem • Novi športi • Dostopnost poceni športne opreme za dom • Recesija

Prvi fitness Fitinn se je v Sloveniji odprl na Ljubljnančanom zelo poznani in lahko dostopni lokaciji v BTC-City-u. Dostop do studia je omogočen iz več strani po glavnih prometnih vpadnicah. Ponudba, s katero je podjetje vstopilo na trg, je bila občutno ugodnejša od ostalih ponudnikov fitness storitev, ob enem pa so ponudili zelo visoko kvaliteto storitve in novost na slovenskem trgu – ločen vadbeni prostor za dame.

Vsem dostopno mesečno ceno je morale podjetje kompenzirati z zvestobo strank oziroma daljšim časovni obdobjem zakupa storitve, zato so se odločili po ugodni ceni ponuditi 12

mesečni paket, kar pa ljudem na začetku ni bilo všeč, saj tega v Sloveniji prej niso bili vajeni. Prav tako ljudje niso navajeni in ne podpirajo doplačila za vsako dodatno storitev, ki jo koristijo. Podjetje vidi priložnost v potencialnih sponzorstvih, dobri reklami in uspešnem poslovanju na trgu, s čimer si lahko ustvari dobro ime tudi v Sloveniji. V Avstriji je podjetje Fitinn na prvem mestu med ponudniki fitnes storitev, kar mu daje dobro iztočnico tudi za druge trge. Čeprav je slovenski trg majhen, obstaja priložnost za odpiranje več poslovalnic v večjih mestih.

Vendar pa podjetje nima vpliva na nevarnosti iz okolja, kot so veliko število konkurentov, možnost treninga na prostem, ki je ljudem ljubši predvsem v toplejših mesecih, novi športi, povezani z zdravim načinom življenja, nevarnost poslabšanja ekonomske situacije in ugodno dostopna športna oprema.

V prvih letih poslovanja je podjetje uspelo izkoristiti svoje prednosti. Z odlično lokacijo, ugodnimi cenami in visoko kakovostjo storitve je uspelo privabiti stranke in ustvariti dobro ime blagovne znamke tudi v Sloveniji. Prav tako je podjetje izkoristilo nekatere druge priložnosti, saj je bilo sponzor nekaterih večjih športnih dogodkov, kot je Maraton treh src v Radencih, in nekaterih manjših športnih dogodkov. Podjetje je v Sloveniji hitro opazilo potencial za nadaljnjo širitev in je samo 4 mesece po prihodu v Slovenijo, točneje v začetku leta 2013, v Mariboru odprlo že svojo drugo poslovalnico, proti koncu leta 2015 pa tretjo poslovalnico v Šiški (drugo v Ljubljani). Gospodarska kriza se počasi poslabšava in s tem tudi nevarnost izgube strank na ta račun. V zadnjih letih je iz trga izstopilo tudi nekaj konkurentov, kar posledično predstavlja manjšo nevarnost za Fitinn. Vedno več pa je novih vadb, ki se od klasične vadbe v fitnesu razlikujejo in še naprej predstavljajo nevarnost za Fitinn.

3.2.2 Uvedba poslovnega modela FITINN

Nizkocenovni oziroma diskontni fitnesi so mlajša oblika poslovnega modela v tej panogi. Klasičnim fitnes centrom so nizkocenovni fitnesi v svetu začeli konkurirati šele pred 10 do 20 leti. Z novim ter drznim poslovnim modelom nižjih cen so zmešali štrene na trgu ter prisilili druge udeležene na trgu v živahnije aktivnosti. Konkurenca je morala začeti prilagajati svojo ponudbo ter na račun marže spuščati cene.

Podjetje HITRO FIT d.o.o. je z vstopom novega fitnesa v diskonti segment fitnes studiev leta 2012 dodobra spremenil položaj na slovenskem trgu. Do tega leta je ponudba fitnes centrov ostajala bolj kot ne enaka oziroma med seboj podobna. Na trgu ni bilo hude cenovne vojne, ljudje pa so večinoma fitnes izbirali na podlagi lokacije.

Podjetje HITRO FIT d.o.o. je ob vstopu na trg ljudem ponudilo več kot 2x nižjo ceno storitve, kar je konkurenco prisililo v zniževanje cen, da so uspeli obdržati stranke. Vstop na trg je bil premišljen, uporabljajoč strategijo, ki se je pokazala kot uspešna že v tujini, predvsem v sosednji Avstriji.

Zato da lahko podjetje ponudi tako nizko ceno storitve, mora seveda delovati po sistemu nizkih stroškov (angl. *low cost*), da lahko uspešno posluje na dolgi rok. Glavna značilnost takega poslovanja je nizka prodajna cena. Za osnovno ceno dobi kupec le osnovno storitev, vsi ostali dodatki pa so kupcu na voljo proti dodatnemu plačilu.

3.2.3 Analiza konkurence

S konkurenco se v življenju srečujemo neprestano. Naj bo to v šoli, doma ali pa v službi, na tekmovanju, v trgovini, praktično kjerkoli. Do konkurence pride zaradi povpraševanja po relativno redkih dobrinah, ki niso na voljo za vse. V primeru, da je neka dobrina na voljo v neomejenih količinah za vse, do konkurence ne bo prišlo.

Konkurenca na trgu nastane, ko se spopade več gospodarskih družb, ki zagotavljajo enake oziroma podobne produkte oziroma storitve. Konkurenčna podjetja v posamezni panogi so po navadi zelo odvisna eno od drugega, saj poteza enega konkurenta največkrat za seboj potegne ukrepanje ostalih konkurentov. Podjetje mora konkurenco natančno spremljati in analizirati, da lahko v primeru reakcije konkurenta hitro predvsem pa učinkovito odreagira in s tem zmanjša ali pa prepreči vpliv konkurentove reakcije.

Stopnja konkurence na trgu je odvisna od števila ponudnikov in količine povpraševanja, raznolikosti ponudbe na trgu, obveščenosti kupcev in prodajalcev, števila prodajalcev in kupcev ter stopnje rasti panoge.

Vstop novega konkurenta na trg po navadi pomeni, da le-ta vidi dovolj prostora še zase, nakar posledično na ta račun deleže izgubijo podjetja, ki so na trgu že prisotna. Vendar pa nevarnosti ne predstavljajo samo podjetja v panogi in potencialna nova podjetja, ampak tudi že obstoječa podjetja, ki imajo v svoji ponudbi substitutne proizvode oziroma storitve.

Na dan 12. februar 2017 je bilo v Sloveniji po šifri dejavnosti število registriranih pravnih oseb za opravljanje dejavnosti sledeče (Agencija Republike Slovenije za javno pravne evidence in storitve, 2017):

- 93.130 Obratovanje fitnes objektov – 109 registriranih;
- 93.110 Obratovanje športnih objektov – 163 registriranih.

Od 109 registriranih poslovnih subjektov za opravljanje dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti 93.130 – obratovanje fitnes objektov jih je le 22 registriranih v občini Ljubljana, od 163 registriranih po standardni klasifikaciji dejavnosti 93.110 – obratovanje športnih objektov pa je le 31 registriranih v občini Ljubljana. Število registriranih poslovnih subjektov po standardni klasifikaciji 93.130 – obratovanje fitnes objektov hitro narašča, saj je bilo leta 2008

(Agencija Republike Slovenije za javno pravne evidence in storitve, 2008) v Sloveniji pod to klasifikacijo dejavnosti registriranih le 33 poslovnih subjektov.

Področje obratovanja fitnes objektov in obratovanja športnih objektov je podvrženo hitrim spremembam na trgu, saj začetni vložek za obratovanje ni prevelik, prav tako so izstopni stroški dokaj nizki. Podatki tako ne odražajo dejanskega stanja na trgu, ampak le njegov približek. Podatki so izkrivljeni tudi zaradi dejstva, da so nekatere pravne osebe pod to klasifikacijo dejavnosti samo registrirane, dejansko pa opravljajo nekaj drugega, po drugi strani pa obstajajo tudi pravne osebe, ki so registrirane pod drugo klasifikacijo dejavnosti, dejansko pa se ukvarjajo z obratovanjem fitnes objektov.

Trg fitnes centrov je v Sloveniji precej močno razširjen. Pri analizi konkurentov sem se osredotočil samo na trg večjih ljubljanskih fitnes centrov, ki so nekako primerljivi s fitnes studii Fitinn. V tabeli v Prilogi 1 je predstavljenih 28 Fitinnu najbolj konkurenčnih fitnes centrov. V tabeli, ki prikazuje fitnese, so zajete spremenljivke, kot so lokacija fitnes centra, oddaljenost od najbližjega studia Fitinn, ponudba, velikost fitnes centra, oprema fitnes centra, možnost parkiranja in stopnja konkurenčnosti. Od 28 analiziranih konkurenčnih fitnes centrov je Fitinnu 6 fitnes centrov visoko konkurenčnih, 11 fitnes centrov srednje konkurenčnih in 9 fitnes centrov nizko konkurenčnih. 2 fitnes centra zaradi zaprtja nista več aktualna.

Glavni dejavnik, ki vpliva na stopnjo konkurenčnosti, je lokacija fitnes centra, temu sledi ponudba fitnes centra, na konkurenčnost pa vpliva predvsem cena. Najbolj konkurenčni fitnes centri so tisti, ki so lokacijsko postavljeni najbližje studiu Fitinn in imajo najboljšo ponudbo. Posamezniki pri izbiri fitnes centra najprej izbirajo med fitnes centri v bližini njihovega prebivališča oziroma delovnega mesta ali pa takšnega, ki je lociran na njihovi dnevni migracijski poti. Tako večjo konkurenco predstavljajo tudi fitnes centri, ki so lokacijsko postavljeni v bližini večjih spalnih naselij. Drugi najpomembnejši dejavnik pri izbiri fitnesa pa je cena storitve, ki jo posamezni center ponuja.

V zadnjem letu sta zaprla svoja vrata dva Fitinnu bolj konkurenčna fitnes centra. To je fitnes center MOJ FIT, ki se je nahajal v ljubljanskem nakupovalnem središču BTC City, kjer se nahaja tudi fitnes studio Fitinn Ljubljana BTC, in fitnes center Panter, ki se je nahajal v Stegnah, samo streljaj oddaljen od fitnes studia Fitinn Šiška. V prostore bivšega fitnes centra Panter se je po njegovem zaprtju vselil fitnes center 4P, ki pa je svoja vrata na prejšnji lokaciji na Verovškovi zaprl.

V začetku leta 2017 je na ljubljanski trg vstopil nov konkurent Bodifit, ki je v Sloveniji že dokaj uveljavljen, predvsem v Mariboru, kjer imajo tri fitnes centre. Kako močno konkurenco bo predstavljala fitnes centru Fitinn je ob njihovi otvoritvi težko napovedati, več se bo pokazalo s časom.

3.3 Ovire pri uvedbi

Ključne ovire pri vpeljavi fitnes studiev Fitinn na slovenski trg so definitivno drugačna zakonodaja, predpisi, regulative, kultura, nižja kupna moč, zavedanje kupcev in velikost trga. Avstrijsko podjetje je moralo za namen obratovanja fitnes objektov v Sloveniji najprej odpreti podjetje v Sloveniji in to seveda v skladu s slovensko zakonodajo. Odprli so podjetje HITRO FIT d.o.o., ki deluje na slovenskem trgu v ozadju blagovne znamke fitnes centrov Fitinn.

Glede na to, da je Fitinn v Avstriji paradni konj med fitnes verigami in je njegov poslovni model že zelo izpopolnjen, so si želeli z enakim modelom vstopit na slovenski trg. Popolne enakosti žal zaradi razlik med državama ni bilo mogoče vpeljati. Tako je na primer informacijska pooblaščenka spodnesla eno izmed konkurenčnih prednosti pred ostalimi fitnesi – možnost vstopa v fitnes z identifikacijo preko prstnega odtisa. Ne glede na to, da je podjetje v celoti dokazalo, da čitalec prstnih odtisov ne uporablja biometrije ter da posameznega prstnega odtisa ni možno reproducirati, njegova nadaljnja uporaba ni bila dovoljena. V Sloveniji so dosti bolj strogi tudi predpisi, ki zadevajo celotno postavitve fitnes studia, kot so na primer postavitve in vzdrževanje varnostne razsvetljave, gasilnih aparatov, hidrantov in tako dalje. Birokratski postopki so v Sloveniji dosti bolj natančni in zamudni.

Izjemno pomembna dejavnika pri vstopu na slovenski trg sta bila tudi kupna moč in zavedanje kupcev. Kupna moč v Sloveniji je dosti nižja od avstrijske. Zavedanje oziroma poznavanje nizkocenovnih fitnesov v Sloveniji je bilo ob vstopu Fitinna na slovenski trg nizko, saj v Sloveniji prej nismo poznali ponudnika nizkocenovnih fitnes storitev. V Sloveniji locirana podjetja, ki v svoji panogi delujejo kot nizkocenovna, smo v letu 2012 poznali predvsem v trgovski panogi. Najbolj znani takrat sta bili trgovini Hofer in Lidl. V začetnih mesecih poslovanja so se tako podjetje in njihovi zaposleni soočali z neodobravanjem potencialnih kupcev, ki takega poslovnega modela niso poznali in vanj niso verjeli. Glavni problem je bil, da kupci na tak način poslovanja niso bili navajeni ter jih je bilo potrebno prepričati, da so takšen način poslovanja prenehali dojemati kot problem.

Še eden izmed zelo pomembnih dejavnikov je velikost trga. Slovenija je približno 4x manjša ter ima približno 4x manj prebivalcev kot Avstrija. Za poslovni model, kot ga uporablja Fitinn, mora biti fitnes center postavljen tja, kjer je velik pretok ljudi, dobra prometna povezava in primeren poslovni prostor. S takim poslovnim modelom v Sloveniji pridejo v poštev izključno največja mesta, kot sta Ljubljana in Maribor. Šele natančnejša tržna raziskava bo pokazala, ali bi lahko bila primerna tudi Celje in Kranj. V Avstriji je primernih mest več, predvsem je prednost v prometni povezavi, ki je v Avstriji dosti boljše kot v Sloveniji. Večja mesta v Avstriji imajo podzemne železnice, tramvaje in avtobuse. S tega vidika je pretok ljudi in dostop do studia toliko večji. V Sloveniji pa je možnost dostopa samo z osebnim avtomobilom ali mestnim potniškim prometom, tiste stranke, ki živijo v neposredni bližini studia, pa lahko pridejo peš.

4 INTERVJU IN ANKETA

4.1 Intervju z vodjo Fitinna za Slovenijo

Z vodjo Fitinna za Slovenijo sem zaradi časovne stiske opravil krajši intervju. Intervju je bil opravljen v približno 10 minutah preko telefonskega pogovora v petek, 18. 8. 2017. Glavni namen intervjuja je bil ugotoviti, ali je poslovni model uspešen z vidika Fitinna. Intervju je v večini opisen, saj zaradi prepovedi razkrivanja poslovnih skrivnosti nisva smela govoriti o številkah. Podatek, ki dovolj zgovorno govori sam zase in je javen, so prihodki leta 2016, ki so znašali preko 1.600.000 €, kar Fitinn uvršča na prvo mesto po prihodkih v dejavnosti. S pomočjo intervjuja sem želel izvedeti, zakaj se je Fitinn odločil širiti na tuje trge, kakšni so bili začetki v tujini, kakšne so bile priprave na vstop na tuje trge, kako uspešno je poslovanje na tujih trgih, kakšni so plani za prihodnjo širitev in v kakšni meri Fitinn dosega zastavljene cilje. V nadaljevanju so ključni deli intervjuja povzeti z mojimi besedami.

Fitinn je s svojim poslovnim modelom v Avstriji postal številka ena med verigami fitness centrov. Glede na to, da je cilj Fitinna narediti celotno Evropo fit, se je potrebno širiti tudi izven meja domače države. Ker je v Avstriji Fitinnu to v veliki meri uspelo, so se odločili za širitev v tujino. Cilj Fitinna je bil, da otvoritve novih studiev v tujini izpeljejo sami in ne s franšizami. Tako so zaposleni v Fitinnu s pomočjo zunanjih sodelavcev naredili analizo trga in se v prvem koraku zaradi geografske povezanosti odločili za Avstriji bližnje države. Ena izmed držav, kamor so se širili v prvem koraku, je tudi Slovenija. Zaradi specifičnosti posamezne države so v vseh državah, kamor so se širili, poiskali osebo, ki bo Fitinn vodila v svoji državi. Vse od otvoritve prvega studia Fitinn v Sloveniji leta 2012 ga vodi ista oseba, ki je mnenja, da sta koncept Fitinna ter njegov poslovni model odlično zastavljena in tudi primerna za slovenski trg, kar se je v petih letih delovanja tudi pokazalo z izjemno rastjo ter prebojem v sam vrh fitnessov.

Fitinn si postavlja visoke cilje, ki jih poizkuša nenehno dosegati oziroma preseirati. Hitra širitev verige ni nič nenavadnega, ampak je celo načrtovan postopek ki vodi k uresničevanju ciljev. Tudi v Sloveniji se je poslovni model Fitinna izkazal kot izjemno uspešen, saj je Fitinn samo 4 mesece po vstopu na slovenski trg otvoril že drugo lokacijo v Sloveniji. Leta 2015 je prišlo do otvoritve tretje lokacije, podjetje pa je nenehno na preži za potencialnimi novimi lokacijami.

Da je koncept in poslovni model Fitinna uspešen tudi na slovenskem trgu, kaže dejstvo, da je Fitinn v manj kot petih letih tudi v Sloveniji postal fitness številka ena. Vendar pa se tu zgodba Fitinna ne konča, saj ne sme zaspiti na lovorikah, temveč mora peljati uspešen poslovni model dalje, ga prilagajati in izboljševati in na ta način stremeti k vedno boljšemu poslovnemu modelu tako za podjetje kot za stranke. Fitinn bo še naprej delal na tem, da bo svojim strankam ponudil le najboljše po neprekosljivi ceni. V skladu z vizijo Fitinna, ki je narediti celotno Evropo fit, bo

Fitinn še naprej raziskoval nove trge ter iskal možnosti za nadaljnjo širitev po Evropi z namenom doseganja zastavljenih ciljev.

4.2 Anketni vprašalnik

4.2.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi del se nanaša na Fitinn na splošno in na to, kako ga dojemajo člani, drugi del pa se navezuje na demografske podatke. Anketni vprašalnik vsebuje 9 vsebinskih vprašanj in 7 demografskih vprašanj. Vprašalnik je dodan v Prilogi 2.

Večina vprašanj je zaprtega tipa, kjer lahko anketiranci izberejo samo en odgovor. Vprašanja številka 5, 9 in 13 so delno odprtega tipa, kjer lahko anketiranci izberejo možnost "drugo" ter zapišejo svoj odgovor, če ga ne najdejo med ponujenimi. Na vprašanje številka 5 lahko anketiranci odgovorijo z več odgovori. Pri vprašanju številka 9 anketiranci izberejo 3 najpomembnejše dejavnike izmed 9 ponujenih ali možnost "drugo".

4.2.2 Opis postopka vzorčenja in opis vzorca

Populacijo so sestavljali člani fitness studia Fitinn stari od 14 do 68 let s stalnim prebivališčem v Republiki Sloveniji. Velikost vzorca je bila 100 enot. Šlo je za delno ne verjetnostni vzorec oziroma priložnostni vzorec, v katerega so bili zajeti anketiranci, ki so se znašli ob pravem času na pravem mestu, kar predstavlja omejitev, saj iz vzorca ni mogoče posploševati na populacijo.

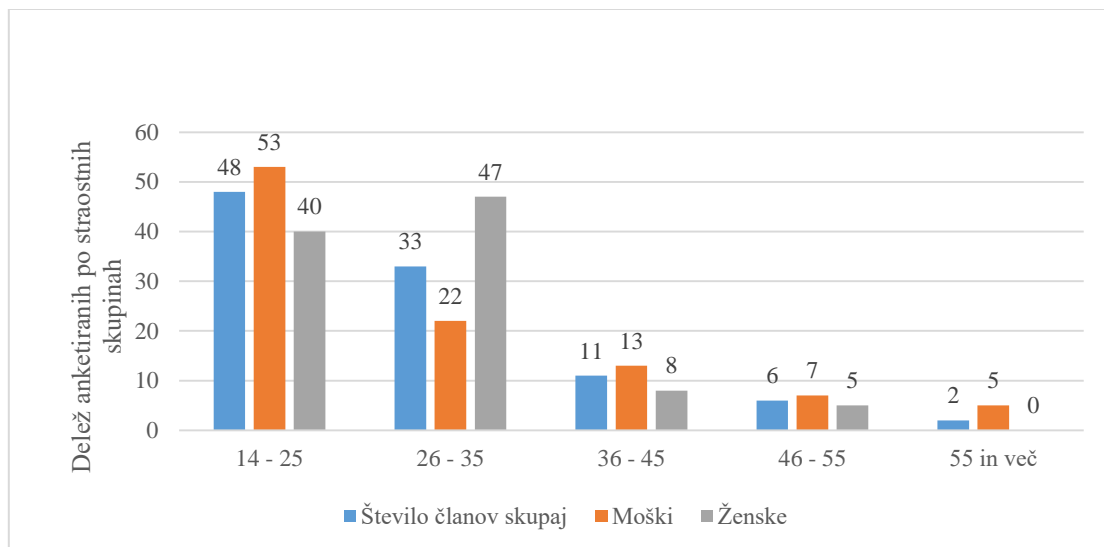
Raziskavo oziroma anketo sem osebno izvedel v studiu Fitinn Ljubljana BTC 14. 8. 2017 med 9:00 zjutraj in 21:00 zvečer. K sodelovanju v raziskavi sem povabil 114 posameznikov. Sodelovanje v raziskavi je zavrnilo 14 posameznikov, ostalih 100 posameznikov je anketo izpolnilo v celoti.

Anketa je bila izvedena med 100 člani fitness studia Fitinn v času njihove prisotnosti v fitness studiu. Spolna struktura izmed 100 anketiranih je bila v prid moškimi, in sicer 60 moških in 40 žensk. Tvrstna razdeljenost populacije po spolu je podobna razdeljenosti Fitinn članov po njihovem, saj Fitinn v svojih podatkih navaja, da je od vseh njihovih članov 59 % moških in 41 % žensk. Vsem 100 anketiranim je skupno to, da so že člani studia Fitinn in ga kot takega že vsaj malo poznajo.

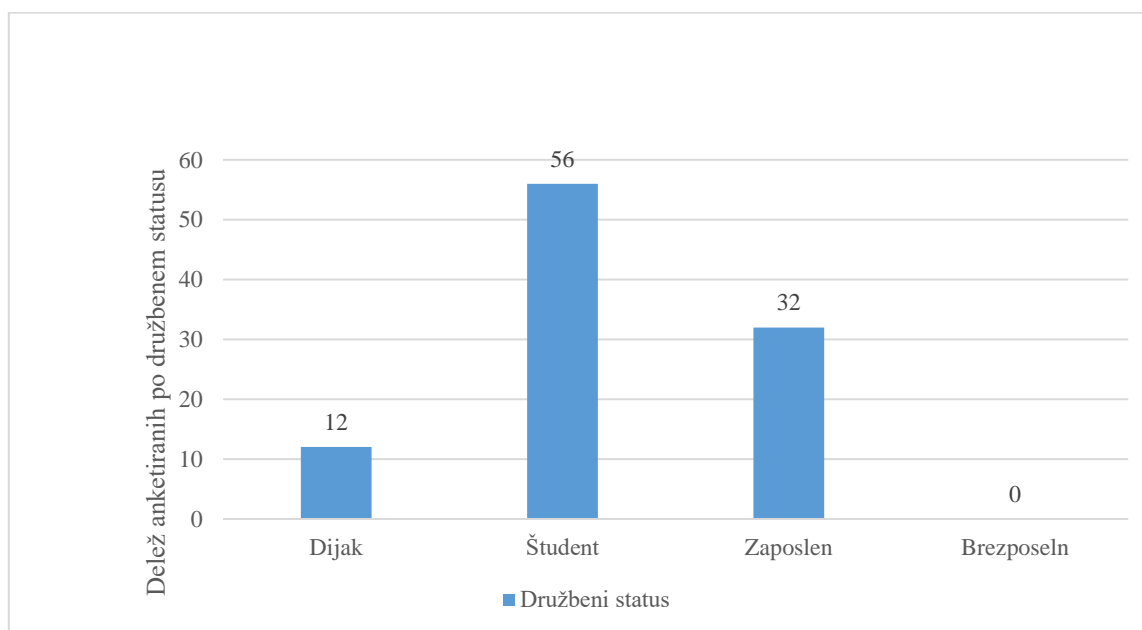
Izmed vseh anketiranih spada največji delež članov, in sicer kar 48 %, v starostno skupino od 14 let do 25 let. Druga najbolj zastopana starostna skupina je s 33 % skupina od 26 let do 35 let. Vendar pa se najbolj zastopani starostni skupini med moškimi in ženskami razlikujeta. Pri moških je najbolj zastopana starostna skupina od 14 let do 25 let. Sem spada 53 % moških in 40 % žensk, med tem ko je pri ženskah najbolj zastopana starostna skupina od 26 let do 35 let.

Sem spada 47 % žensk in 22 % moških. Starejše generacije po starostnih skupinah so manj zastopane. Kar 81 % vseh anketiranih je starih do 35 let.

Slika 7: Grafični prikaz starostne strukture anketiranih po starostnih skupinah (v %)



Slika 8: Grafični prikaz statusne strukture anketiranih



Po podatkih Fitinna razporeditev članov po starostnih skupinah odstopa le malenkost od pridobljenih z raziskavo. Dejansko je najbolj zastopana starostna skupina Fitinn članov od 14 let do 25 let s 46 %. Ta starostna skupina je najbolj zastopana med obema spoloma, čeprav so rezultati ankete pokazali drugače. Druga najbolj zastopana je starostna skupina od 26 let do 35 let z 32 %, s 14 % sledi starostna skupina od 36 let do 45 let, v starostni skupini od 46 let do 55

je le še 6 % članov, samo 2 % članov pa je starejših od 55 let. Zanimivo je, da je število moških članov in ženskih članic od 46. leta starosti dalje enako.

Glede na status so s 56 % v anketi prevladovali študenti. Z 32 % sledijo zaposleni ter z 12 % dijaki. Brezposelnih med anketiranimi ni bilo.

Rezultati ankete glede starosti in družbenega statusa niti ne presenečajo, saj je fitness med mladimi zelo priljubljen. Povprečna starost člana po podatkih Fitinna je 27 let. Sklepamo lahko, da se večina zastopanih v starostni skupini od 14 let do 25 let bolj približuje starosti 25 let kot pa 14 let. Prav tako lahko to sklepamo glede na statusno strukturo anketiranih, med katerimi ima večina zastopanih status študenta. V Sloveniji začnejo mladi študirati s približno 19 leti.

Predvidevam, da je najbolj zastopana starostna skupina od 14 let do 25 let tudi zaradi cene, saj mladi večinoma nimajo višjih prihodkov in si tako ne morejo privoščiti dražjih fitnessov, prav tako jim starši v kriznih časih ne morejo oziroma nočejo zagotoviti plačevanja višjih cen, sploh ker na trgu obstaja toliko ugodnejša ponudba.

4.2.3 Glavne ugotovitve raziskave

Iz rezultatov ankete lahko izluščim nekaj glavnih ugotovitev. Populacija, ki pretežno obiskuje fitness studio Fitinn, je mlajše generacije v starosti do 35 let. Večinoma so to študentje oziroma že zaposlene osebe. Razmerje med moškimi in ženskami je približno enako, čeprav v fitness studiih temu po navadi ni tako, saj se razmerje večinoma močno nagiba v prid moškim. Glede na rezultate ankete sklepam, da temu kljubuje dejstvo, da ima Fitinn verjetno edini v Sloveniji ločen prostor za ženske. Ostali fitnessi, če niso namenjeni izključno ženskam, ločenega prostora za ženske najverjetneje nimajo.

Druga za Fitinn in njegov poslovni model izjemno pomembna ugotovitev je, kateri so dejavniki, ki so ljudem, ki vadijo v fitnessu, zelo pomembni in jih mora Fitinn držati na visokem nivoju, če želi ohranjati zveste in zadovoljne kupce. Najpomembnejši dejavniki so cena storitve, ki je povezana tudi s kvaliteto. Ne glede na nizko ceno, ljudje pričakujejo visoko kakovostno storitev. Poleg cene je pri ohranjanju strank izjemnega pomena tudi lokacija. Fitinn se sooča z velikim odhodom strank predvsem na račun selitev ljudi, ki jim lokacija več ne odgovarja. Tretji pomemben dejavnik pa je dolg odpiralni čas. V hitrem tempu življenja je vedno težje najti čas zase in za zdravje. Iz tega razloga ima Fitinn dolg odpiralni čas ter je strankam na voljo vse dni v letu.

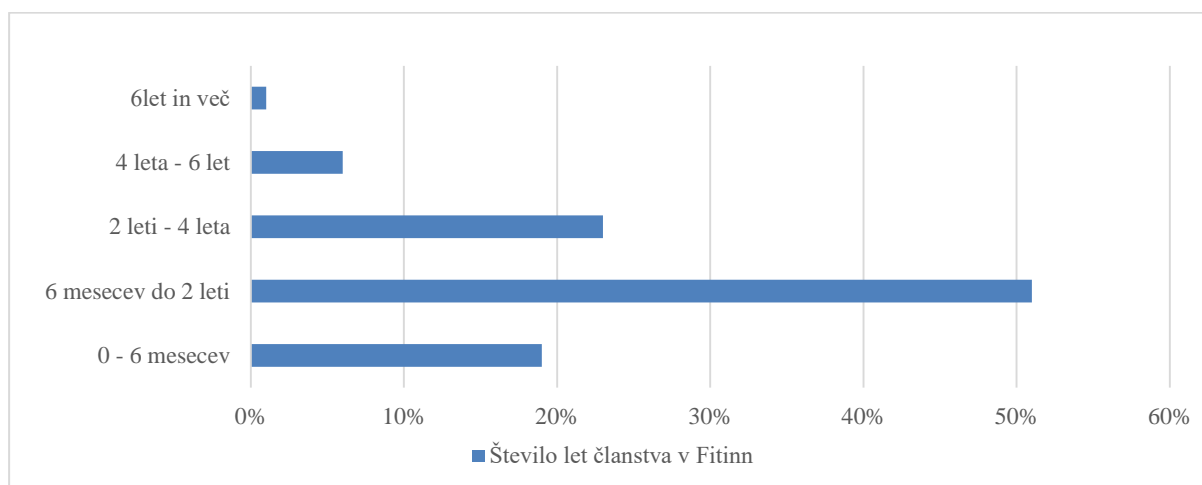
Zadnja ključna ugotovitev se nanaša na pridobivanje novih strank. Ugotovil sem, da je prvi najpomembnejši dejavnik, ki pri ljudeh vpliva na izbiro fitness studia, cena. Ceni pa takoj sledi lokacija. Ugotovitve raziskave bom bolj podrobneje predstavil v poglavju diskusija.

5 DISKUSIJA

5.1 Povzetek ugotovitev raziskave

V anketo je bilo zajetih 100 oseb, ki so že člani fitnes studia Fitinn in so bili ob izvajanju ankete prisotni v fitnes studiu ter so bili na anketna vprašanja pripravljeni podati odgovore. Vsi od 100 anketiranih so že člani fitnesa Fitinn, nekateri daljše drugi krajše časovno obdobje. Največ anketiranih, kar 51 %, je takšnih, ki so člani fitnes studia Fitinn od 6 mesecev do 2 leti. 23 % jih v Fitinnu vadi od 2 do 4 leta, 19 % je novejših članov, ki so se Fitinnu pridružili pred manj kot 6 meseci, samo 6 % Fitinn obiskujejo od 4 do 6 let, izključno 1 % anketiranih pa je Fitinnu pridružen več kot 6 let, kar je nekako logično, saj je Fitinn v Sloveniji prisoten šele 5 let. Da so nekateri člani Fitinnu pridruženi že več kot 6 let je možno, ker je Fitinn v tujini prisoten dlje kot v Sloveniji.

Slika 9: Grafični prikaz strukture članov po številu let članstva v Fitinn



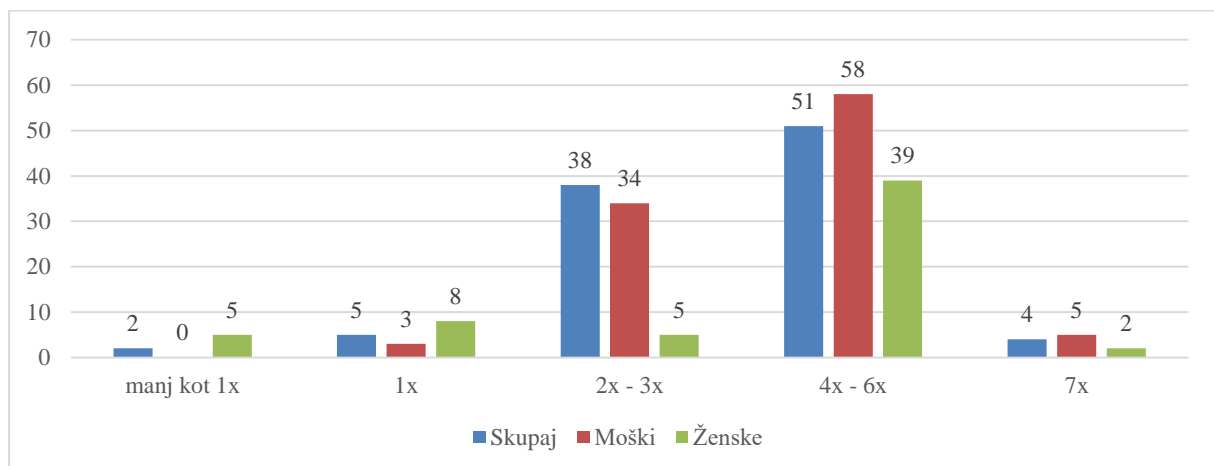
Fitinn v svoji ponudbi nudi le eno-dnevni obisk ali 12 mesečni fitnes paket, zato ne preseneča dejstvo, da ima največ anketiranih članstvo v Fitinnu 2 leti ali manj. Je pa dokaj majhen delež tistih, ki prihajajo v Fitinn že daljše časovno obdobje in se odločajo za podaljševanje članstva. Fitinn mora več pozornosti nameniti že obstoječim strankam, da bodo le-te članstvo v Fitinnu podaljševale ter s tem doprinalaše k rasti podjetja.

Problem je, ker stranke iz Fitinna odhajajo predvsem zaradi pomanjkanja časa oziroma zaradi selitve. Po raziskavi International Health, Racquet & Sportsclub Association (v nadaljevanju IHRSA), kar 44 % članov fitnes klub zapusti zaradi previsoke cene fitnes studia, ker jim lokacija več ne ustreza, ker članstva v fitnes studiu ne koristijo, oziroma ker lahko drugje vadijo brezplačno (IHRSA, 2017). Fitinn se je dobro postavil po robu tistim, ki so fitnes studie zapuščali zaradi previsoke cene. Prvo leto je Fitinn na slovenskem trgu ponudil 12 mesečni fitnes paket po ceni 29,90 € mesečno ter 24 mesečni fitnes paket po ceni 19,90 € mesečno. V

svojem konceptu Fitinn sledi preprostosti, zato je, da je poenostavil ponudbo ter strankam ponudil še boljše razmerje med kakovostjo in ceno, spremenil ponudbo. Tako sedaj nudi samo še 12 mesečni fitnes paket po ceni 19,90 € mesečno. Pred vstopom Fitinna na slovenski trg so se mesečne cene fitnes studiev gibale okrog 60,00 € brez vezave, z vezavo pa okrog 500,00 € letno. Iz analize konkurence vidimo, da je cena drugega najugodnejšega ljubljanskega fitnes studia, ki se nekako lahko primerja s Fitinnom, okoli 360,00 € letno, preračunano nekje okoli 30,00 € mesečno, kar je 50 % dražje kot v Fitinnu.

Glede na raziskavo števila opravljenih tedenskih vadb v Fitinnu prevladujejo člani, ki v Fitinnu opravijo od 4 do 6 vadb tedensko. Takih je 51 %. 38 % ljudi opravi 2 do 3 vadbe tedensko, 7 % ljudi vadi 1-krat oziroma manj kot 1-krat na teden, preostali 4 % ljudi pa trenirajo vse dni v tednu. Med moškimi in ženskami se pojavlja razlika v povprečnem številu opravljenih vadb tedensko. 58 % moških naj bi vadilo od 4-krat do 6-krat tedensko, v tej skupini naj bi bilo 39 % žensk. Največ žensk, 45 %, naj bi vadilo od 2-krat do 3-krat tedensko, med tem ko naj bi bilo moških v tej skupini 34 %. Le okoli 4 % naj bi bilo takih, ki vadijo vsak dan, in 7 % takih, ki vadijo do 1-krat tedensko.

Slika 10: Grafična struktura anketiranih glede na število tedenskih vadb (v %)



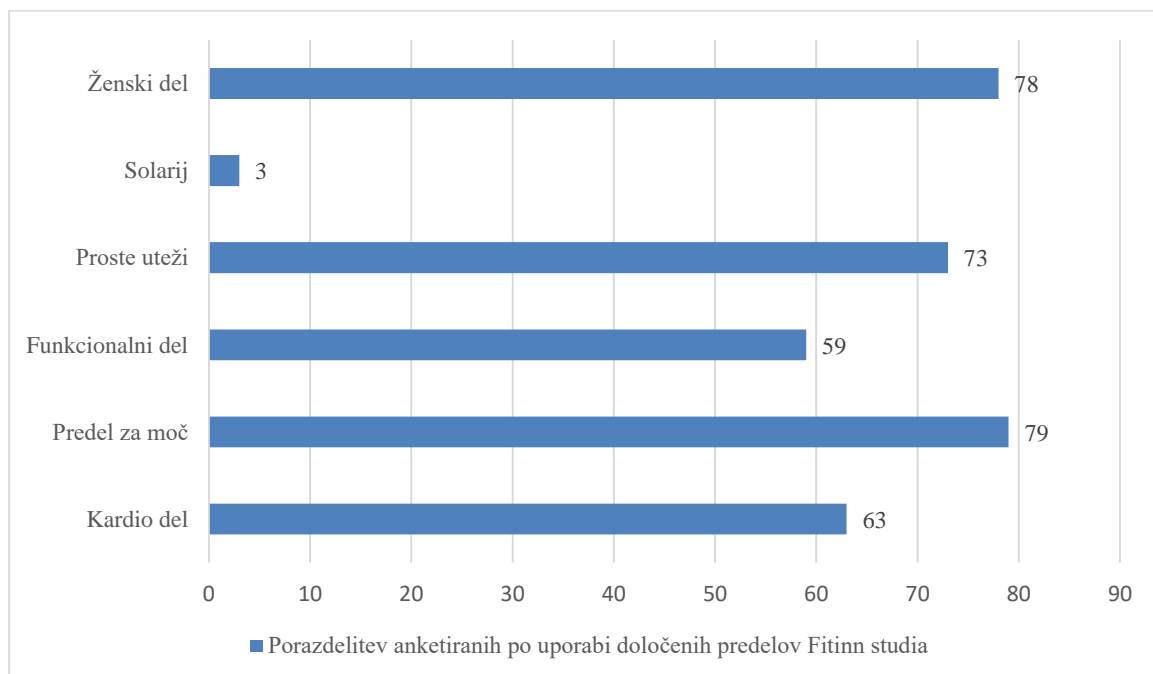
Podatkov iz te skupine absolutno ne moremo posplošiti na populacijo, saj zaradi narave izvajanja ankete med trenutno prisotnimi člani v fitnes studiu, v anketo niso bili zajeti tisti člani fitnes studia, ki studia ne obiskujejo. Obstajala pa je tudi dosti večja verjetnost, da bomo v studiu našli tiste člane, ki vadijo bolj pogosto. Iz tega razloga je dejansko povprečje števila opravljenih vadb tedensko bistveno nižje od podatkov pridobljenih z raziskavo.

Studii Fitinn so namenjeni predvsem rekreativnim športnikom in tistim, ki želijo narediti nekaj za svoje zdravje, to pa so tisti, ki vadijo približno 2-krat do 3-krat tedensko in se v studiu povprečno zadržijo do ure in pol.

Velika večina anketiranih, kar 88 %, jih trenira samo v enem studiu Fitinn, preostalih 12 % trenira v več Fitinn studiih, čeprav imajo vsi možnost vaditi v vseh studiih, vendar je to možnost potrebno minimalno doplačati. Večina te možnosti ne koristi predvsem zaradi lokacije, saj se odločijo za studio, ki jim lokacijsko najbolj ustreza, in po drugem ni potrebe.

Fitness studio Fitinn je razdeljen na več različnih oddelkov. Na vprašanje, katere predele fitness studia člani uporabljajo, je 63 % od 100 anketiranih odgovorilo, da uporabljajo kardio predel, 79 % jih uporablja predel za moč, 59 % jih uporablja funkcionalni del, 73 % jih uporablja proste uteži, samo 3 % jih uporablja solarij. Delno je bilo vprašanje namenjeno samo ženskam, kjer sprašujem, ali uporabljajo ločen del za ženske. Od 40 anketiranih žensk jih 78 % uporablja ločen vadbeni prostor za ženske.

Slika 11: Porazdelitev anketiranih po uporabi določenih predelov Fitinn studia (v%)



Samo 1 % izmed vseh anketiranih uporablja prav vse predele Fitinna. Če iz analize izločimo predel solarijev, vse ostale predele uporablja 6 % vprašanih. Fitinn sicer predel solarijev ponuja tudi ne članom, vendar je uporaba solarijev skozi leta od otvoritve močno upadla. Glede na dejstvo, da solarije uporablja samo 3 % članov, bi bilo smotrno iz ponudbe umakniti uporabo solarijev, jih iz studia fizično odstraniti ter na ta račun povečati vadbeni prostor. S tem bi lahko Fitinn zagotovil približno 10 do 15 % večjo vadbeno površino, kar je, kot opazimo v enem izmed naslednjih vprašanj, tudi želja anketiranih. Fitinn bi tako lahko povečal število vadečih v danem trenutku in s tem povečal zadovoljstvo strank, posledično pa povečal tudi prihodke pri praktično enakih stroških.

Glede na celotno sliko raziskave bi bilo smiselno počasi preurediti celoten Fitinn studio. Uporaba funkcionalnega dela je v porastu, žal pa je funkcionalni del ena izmed novosti v Fitinnu in je bil urejen na premajhni površini. Glede na raziskavo, je tudi ločen ženski del zelo priljubljen pri ženskah, saj ga uporablja kar 78 % vprašanih članic. Fitinn ima z ločenim ženskim delom poleti manjše težave, saj je obrnjen na vzhodno stran in se čez dan močno segreje, manjkajo pa mu klime. Fitinnu priporočam, da namesti dodatno klimatsko napravo v ločen ženski del. Prav tako se pozimi oziroma v času, ko največ ljudi obiskuje fitness, pojavi težava, ker je ločen ženski del premajhen in hitro nastane gneča. Fitinn bi moral odstraniti solarije ter na ta račun povečati funkcionalni del, vadbeni del za ženske ter skupni vadbeni del. Tako bi na račun solarijev praktično vse stranke pridobile nekaj, Fitinn pa bi še bolj poenostavil svojo ponudbo ter s tem izboljšal poslovanje.

Anketiranim sem postavil vprašanje, kaj so za njih najpomembnejši dejavniki v Fitinnu. Na voljo sem jim ponudil 9 različnih odgovorov ter možnost "drugo", da sami napišejo, kaj jim je najpomembnejše. Izmed teh so morali izbrati samo tri najpomembnejše, nato pa najpomembnejšemu pripisati 3 točke, drugemu najpomembnejšemu 2 točki in tretjemu najpomembnejšemu 1 točko. Z 228 doseženimi točkami je anketiranim najpomembnejši dejavnik cena, na drugem mestu po pomembnosti je s 112 točkami lokacija, tretje mesto pa si s 76 točkami delita kvaliteta naprav in opreme ter dolg delovni čas. Poleg teh so strankam pomembni dejavniki tudi prijazno osebje, ženskam pa ločen vadbeni prostor za ženske. Kar 31 od 40 anketiranih žensk je izmed treh najpomembnejših dejavnikov izbralo ločen vadbeni prostor za ženske. Iz navedenega lahko sklepamo, da sta ljudem najpomembnejša razmerje med ceno in kvaliteto storitve, ki jo fitness ponuja, ter lokacija.

Iz analize konkurence je razvidno, da je Fitinn najugodnejši fitness v Ljubljani in da nudi opremo proizvajalcev gym80 in Precor, ki sta bila oba v svoji kategoriji izbrana kot proizvajalca številka ena. Fitinn izbira samo vrhunske lokacije ob glavnih prometnih vpadnicah, v bližini nakupovalnih središč ter v bližini večjih spalnih naselij.

V anketo sem vključil tudi 3 vprašanja, ki ponujajo možnost odgovora po 5 stopenjski Likertovi lestvici. Dvema izmed teh vprašanj sem dodal podvprašanje, ali so anketirani z določeno stvarjo v Fitinnu zadovoljni ali bi jo lahko izboljšali.

Prvo vprašanje se je nanašalo na strinjanje oziroma nestrinjanje z določenimi trditvami. Iz rezultatov ankete izhaja, da je strankam zelo pomembno sledeče: čistoča studia, dolg odpiralni čas, prijazno osebje v studiu, možnost brezplačnega parkiranja, kvaliteta naprav in opreme ter število naprav in opreme. Našteti odgovori so na Likertovi lestvici od 1 do 5 v povprečju prejeli skupno oceno med 4,2 in 4,8. Članom so te kvalitete zelo pomembne, v večini pa se tudi strinjajo, da so v Fitinnu dobro urejene. Poleg tega si 19 % anketiranih želi, da bi bila kvaliteta opreme in naprav še boljša, 32 % pa, da bi bilo število naprav in opreme večje. Kvaliteta naprav in opreme je že na izjemno visokem nivoju, saj Fitinn uporablja opremo vodilnih blagovnih

znamk Precor in gym80, ki sta številki ena v svojem segmentu. Število naprav bi bilo predvsem možno povečati s povečanjem celotnega studia na račun odstranitve solarijev ter zmanjšanja garderob, ki so delno neizkoriščene. Kot rečeno, je strankam pomembna tudi možnost brezplačnega parkiranja, žal pa se je BTC tako močno razširil, da parkirnih mest rahlo primanjkuje, ljudje pa smo naravnani tako, da si želimo parkirati točno pred vhodnimi vrati in ne par metrov stran. 32 % anketiranih si želi, da bi bilo parkiranje bolje urejeno.

Malenkost manj pomembno je anketiranim sledeče: možnost vadbe v vseh studiih Fitinn za eno ceno, velikost studia, Fitinnovo sledenje trendom in inovacije v vadbenem prostoru. Anketirani so na Likertovi lestvici te stvari ocenili s povprečno oceno od 3,8 do 4,0. Praktično vsi so z možnostjo vadbe v vseh Fitinn studiih, kljub manjšemu doplačilu za to možnost, zadovoljni. Približno 25 % anketiranih meni, čeprav jim velikost studia in sledenje trendom ter inoviranje ni tako pomembno, da bi Fitinn to lahko izboljšal. To lahko Fitinn ponovno stori s povečanjem prostora na račun solarijev, s tem pa bo nastal dodaten prostor tudi za kakšno inovativno zadevo, kot je na primer Crossfit.

Tisto, kar je anketiranim najmanj pomembno, je prodaja prehranskih dopolnil in proteinskih napitkov. Odgovor je prejel povprečno oceno 2,6, vseeno pa si 12 % anketiranih želi, da bi Fitinn to izboljšal. Fitinn v svoj koncept ne vključuje mešanja proteinskih napitkov na recepciji, niti nima barskih stolov, kjer bi se stranke lahko zadrževale, saj to upočasnuje pretok ljudi. Glede na pomembnost strankam, predvsem pa na zneske prodaje, ki jih poznam iz Fitinna, menim, da Fitinnu tu ni potrebno spreminjati ničesar.

Sledilo je vprašanje o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu s trditvami, ki sem jih postavil. Tudi tu sem dal anketiranim možnost, da izrazijo mnenje, ali bi si želeli, da Fitinn določeno zadevo izboljša.

Anketirani so zelo zadovoljni s ceno, možnostjo mesečnega plačevanja storitev, preprosto ponudbo, ženske pa z možnostjo uporabe ločenega ženskega dela. Za večino se anketirani strinjajo, da ima Fitinn dobro urejeno. 13 % bi si jih želelo, da bi bila možnost zamrznitve karte brez navedbe razloga lahko daljša od 2 mesecev, kar je v Fitinnu trenutno možno. Menim, da Fitinn od svojega poslovnega modela na tem mestu ne sme odstopat, saj si tako zagotavlja denarni tok tudi v času, ko je sezona fitnesa bolj v upadu, strankam pa lahko iz tega razloga ponudi boljšo ceno. Sicer drži, da so ženske z možnostjo uporabe ločenega ženskega dela zadovoljne, saj noben drug fitnes tega ne omogoča, razen tistih, ki so namenjeni izključno ženskam, vendar pa si jih kar 40 % želi, da bi Fitinn to izboljšal. Fitinn mora povečati ženski del, saj je 41 % vseh članov ženskega spola, od tega pa jih 78 % uporablja ženski del, ki je v trenutnem stanju premajhen.

Nekoliko manj so stranke zadovoljne z vezavo članstva za 12 mesecev, brezplačnimi trenerjevimi nasveti in uporabo wifi-ja. 40 % anketiranih bi si želelo, da bi Fitinn izboljšal

situacijo glede vezave članstva. Če želi Fitinn uspešno poslovati dalje in ohranjati visoko razmerje med kakovostjo in ceno, tu ne sme odstopati od poslovnega modela, ki mu ravno zaradi vezave članstva prinaša denarni tok čez celo leto, strankam pa zagotavlja nizko ceno, katera je konec koncev pomembna veliki večini članov, kar 63 % novih članov pa se zaradi tega pridruži Fitinnu. V primeru, da bi Fitinn skrajšal obdobje vezave, bi moral dvigniti ceno, s tem pa bi verjetno v končni fazi zmanjšal prihodke.

Anketirani so najbolj nezadovoljni s plačljivimi tuši, katerim so namenili oceno 2,1. Kar 64 % vprašanih bi si želelo, da bi Fitinn odpravil plačevanje tušev. Glede na število anketiranih, ki so s tem nezadovoljni, pritožb članov, ki jih poznam iz dela v studiu, in poznavanja prihodkov iz naslova tuširanja, Fitinnu predlagam, da ukine plačevanje tušev, tako poveča zadovoljstvo svojih članov in s tem delno pripomore povečanju podaljševanj članstev obstoječih članov.

V naslednjem vprašanju sem anketiranim postavil vprašanje, kako močno si določeno zadevo želijo, oziroma ne želijo. Presenetljivo je, da želje anketiranih sploh niso bile visoke, prej nizke. Anketirani si najbolj želijo, da bi imeli možnost zakupiti karto, ki bi v ceni že zajemala tuširanje. Tej možnosti so na Likertovi lestvici v povprečju namenili oceno 4,0. Glede na poznavanje situacije v studiu, vem, da je kar nekaj članov pripravljeno plačati višjo ceno, da bi imeli v ceni že všteto tuširanje. Ker pa je večini cena izjemno pomembna, mislim, da Fitinn ne sme dvigniti cene oziroma, da bi ohranil preprostost ponudbe, ne sme dodati novega izdelka, saj verjamem, da bi si s tem naredil več škode kot koristi. Fitinn naj raje ukine plačljivo tuširanje in poveča zadovoljstvo članov.

Anketirani so z oceno 3,5 oziroma 3,7 izrazili željo po povečanju funkcionalnega in vadbenega dela na račun zmanjšanja garderob in odstranitve solarijev.

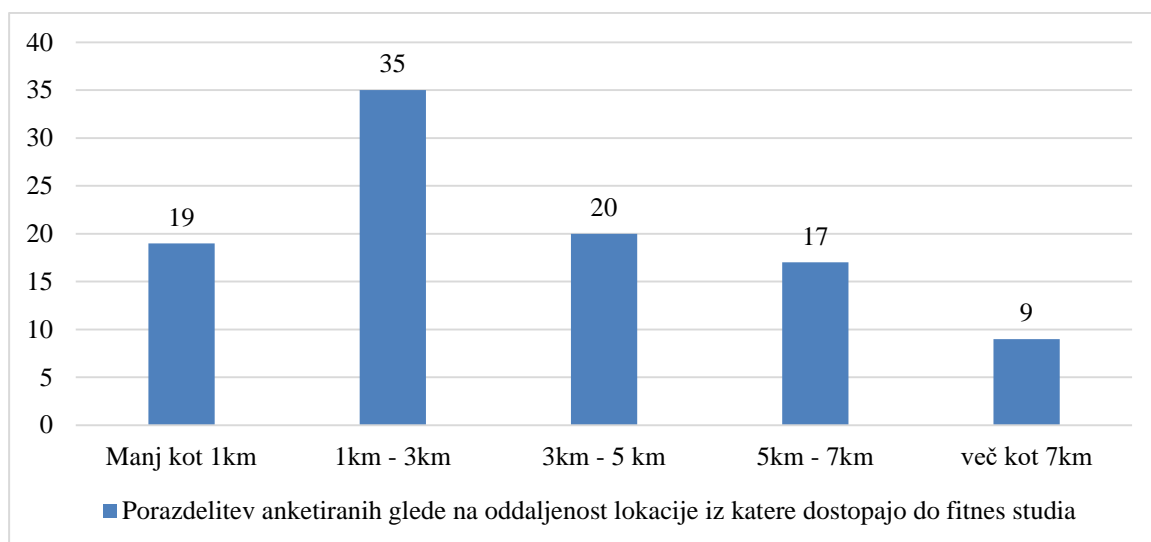
Zanimivo je, da so željo po vključitvi vodenih vadb, bazena in savne večinoma zavrnili, oziroma si teh stvari ne želijo. Nevtralni so glede virtualnih navodil za vadbo.

Vprašani, ki sta sledili, sta bili povezani z lokacijo oziroma oddaljenostjo studia in načinom prihoda do fitnes studia. Lokacija, iz katere dostopajo do fitnes studia, je lahko na primer šola, delovno mesto in ne nujno prebivališče. Anketa je pokazala, da največ ljudi, kar 35 %, do fitnes studia dostopa iz lokacije, ki je od studia oddaljena od 1 kilometra (v nadaljevanju km) do 3 km. 20 % ljudi dostopa do fitnes studia iz lokacije, ki je od studia oddaljena od 3 km do 5 km, 19 % ljudi iz lokacije, ki je oddaljena manj kot 1 km, 17 % iz lokacije, ki je od studia oddaljena od 5 km do 7 km, ter samo 9 % iz lokacije, ki je od studia oddaljena več kot 7 km.

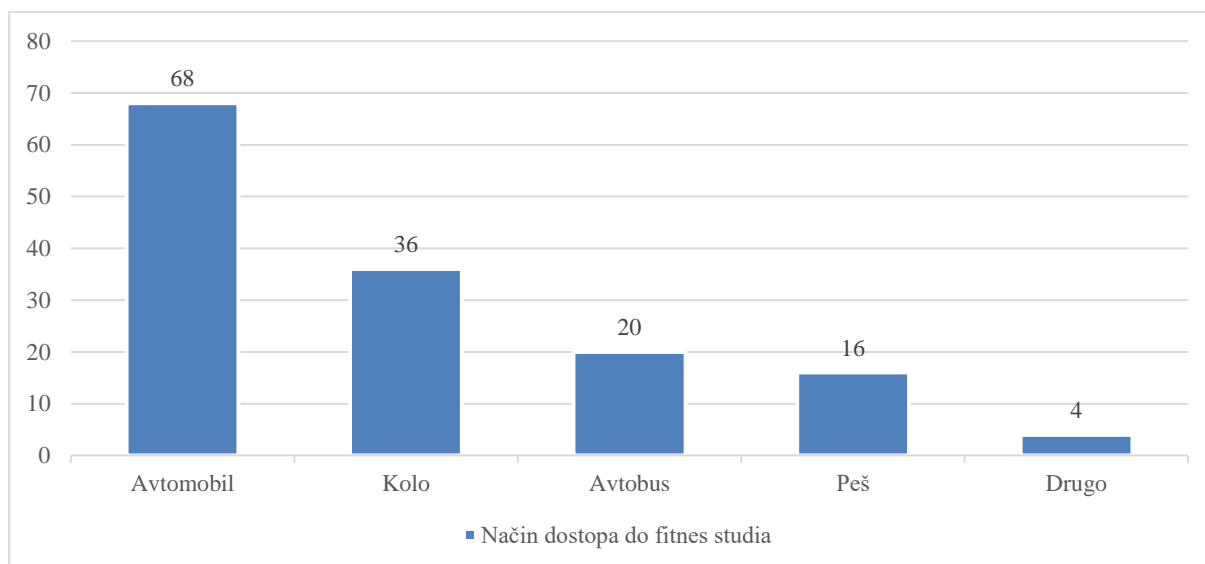
Iz rezultatov vidimo, da kar 91 % anketiranih dostopa do fitnes studia iz lokacije, ki je od studia oddaljena manj kot 7 km, in kar 74 % iz lokacije, ki je od studia oddaljena manj kot 5 km.

Glede na oddaljenost, iz katere anketirani dostopajo do fitnes studia, je zanimivo, da jih samo 16 % prihaja na fitnes peš, 4 % z drugimi prevoznimi sredstvi, kot so rolka, skiro ali rolerji, ter 20 % z avtobusom. Večina anketiranih, kar 68 %, jih dostopa do fitnes studia z avtomobilom, 36 % pa s kolesom¹.

Slika 12: Porazdelitev anketiranih glede na oddaljenost lokacije, iz katere dostopajo do studia Fitinn (v %)



Slika 13: Porazdelitev anketiranih glede na način dostopa do studia Fitinn (v %)



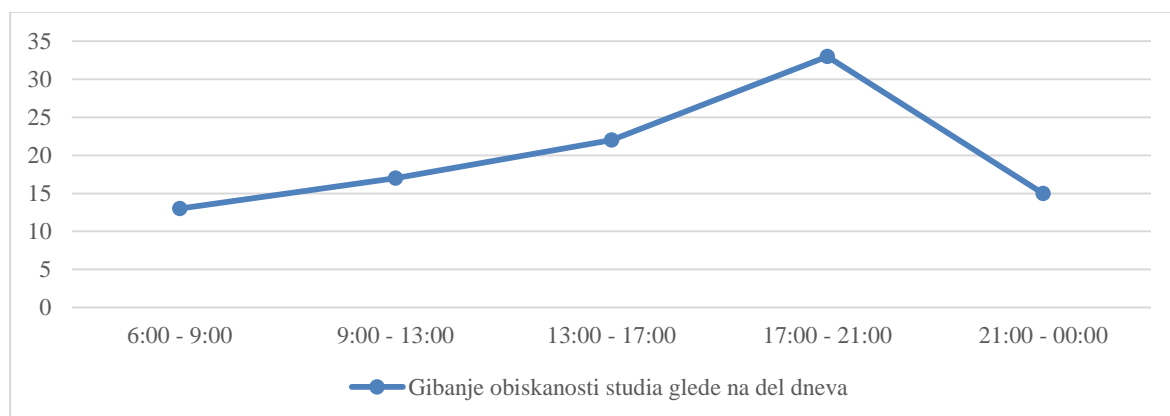
Fitinn studii so vsak dan brez izjeme odprti od 6:00 do 00:00, tudi ob sobotah, nedeljah in praznikih. Večina izmed anketiranih, 33 %, trenira v času med 17:00 in 21:00 uro. V tem

¹ Pri vprašanju vezanem na način dostopa do fitnes studia je bilo več možnih odgovorov, zato seštevek deležev ne predstavlja celote (100 %).

časovnem obdobju je tudi frekvenca ljudi po podatkih Fitinna največja. Drugo najbolj obiskano časovno obdobje s 23 % je med 13:00 in 17:00. To so torej tisti, ki pridejo na vadbo takoj po službi. V ostalem delu dneva pa je frekvenca obiskanosti približno enaka. Od 6:00 do 9:00 jih vadi 13 %, od 9:00 do 13:00 jih vadi 17 %, 14 % pa jih vadi od 21:00 do 00:00.

Fitinn se je nekaj mesecev po vstopu oziroma predvsem v prvem in drugem letu poslovanja soočal z zelo neenakomerno razporejenim obiskom članov preko celotnega dneva. Dopoldne je bil studio praktično prazen, velika večina ljudi pa je vadila pozno popoldne ali proti večeru. Člani so večinoma sami ugotovili ali pa so bili s strani Fitinna nagovorjeni k poizkusu vadbe tudi ob drugih urah, tako so se počasi z obiskom začeli razporejati čez celoten dan. Fitinn na ta način dosti bolje izkoristi kapaciteto studia. Gibanje dnevnega obiska je prikazano grafu na Sliki 14.

Slika 14: Porazdelitev anketiranih glede na del dneva, v katerem najpogosteje vadijo v studiu Fitinn



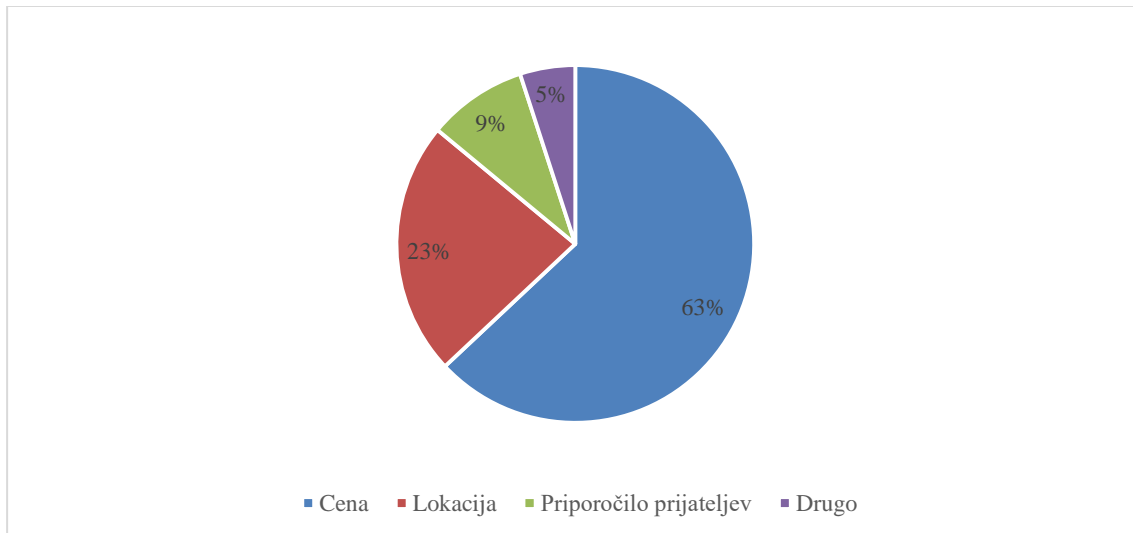
V prvi vrsti je Fitinn namenjen rekreativnim športnikom, ljudem, ki želijo narediti nekaj za svoje zdravje in telesno pripravljenost. Kot je že s prejšnjega dela ankete razvidno, večina ljudi vadi nekje 2-krat do 6-krat tedensko. 57 % anketiranih po navadi vadi od 1 ure do 1,5 ure. 24 % jih vadi od 1,5 ure do 2 uri, 11 % jih vadi od 0,5 ure do 1 ure, samo 8 % pa jih vadi več kot 2 uri. Nihče izmed anketiranih ne vadi manj do 0,5 ure.

Eno izmed najpomembnejših vprašanj ankete pa je, kaj je glavni razlog, da so se anketirani odločili pridružiti Fitinnu. Skoraj neverjetnih 63 % anketiranih se je za Fitinn odločilo zaradi cene. Kot drugi najpomembnejši dejavnik se še enkrat dokaže lokacija s 23 %, na tretjem mestu pa je z 9 % priporočilo prijateljev. Ostali razlogi, kot sta opremljenost studia in prepoznavnost Fitinna, so praktično zanemarljivi, saj skupaj prepričajo le 5 % ljudi.

Iz analize je jasno, da ima Fitinn dobro postavljeno cenovno strategijo ter izbira vrhunske lokacije, saj se ljudje v največji meri zaradi tega odločijo za Fitinn. Glede na to, da sta to dejavnika, ki sta bolj kot ne fiksna, saj lokacije ni možno kar tako spreminjati, cena pa je

postavljena za celotno fitness verigo, je smiselno, da Fitinn vlaga več pozornosti v obstoječe člane, ki so poleg cene in lokacije najbolj pomembni za pridobivanje novih članov v Fitinn.

Slika 15: Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na odločitev za vpis v Fitinn



5.2 Primerjava s klasičnim poslovnim modelom fitness centrov

Glavne značilnosti v poslovnem modelu nizkocenovnih fitness centrov so:

- vsi fitness studii so si med seboj zelo podobni po izgledu, opremljenosti ter ponudbi,
- kvadratura fitnessov v verigi je približno enaka,
- oprema fitness studiev je zelo podobna (v vseh studiih isti proizvajalec),
- ni programa zvestobe,
- ne ukvarjajo se z drugimi dejavnostmi,
- večina prodaje je direktna, brez posrednikov,
- studii so na najboljših lokacijah ob glavnih prometnicah, ob večjih nakupovalnih središčih, kjer je pretok ljudi visok,
- osnovna storitev je zajeta v osnovni ceni, vse ostale storitve so na voljo za doplačilo.

Klasični fitness centri večinoma ponujajo poleg vadbe v fitnessu še veliko število drugih storitev, kot so na primer: vodene vadbe, kombinirane karte (fitness + vodene vadbe), prenosljive karte, ki jih nudijo predvsem podjetjem, bazen, košarko, badminton, spinning, bowling, biljard, bar, pilates, joga, savna.

Klasični fitnessi imajo večinoma po le eno poslovno enoto, so manjši, večinoma tudi slabše opremljeni in manj modernizirani. Po navadi je vlaganj v opremo in razvoj v klasičnih fitnessih manj kot v nizkocenovnih fitnessih.

Pri klasičnem modelu fitnessov, kjer je na voljo še večje število drugih dejavnosti, je največja uporaba storitev fitnesa, ostale dejavnosti pa se večinoma koristijo v manjšem obsegu, kar pa povečuje stroške. Povečani stroški na drugi strani pomenijo dvigovanje cen storitev za kupce. Glavna razlika med klasičnim modelom fitnessov in nizkocenovnimi fitnessi je, kot že samo ime pove, v ceni. Nizkocenovni fitnessi imajo praviloma nižjo ceno kot klasični fitnessi. To jim omogoča poslovni model, ki je zastavljen tako, da so stroški čim manjši. Ponudba je ozka, ni velike izbire raznoraznih storitev, oziroma se vse postranske storitve dodatno zaračunavajo. Pri klasičnem modelu je izbira široka, nabor storitev je velik, vendar pa večina teh storitev ni izkoriščena v polnem obsegu. Vodene vadbe na primer se izvajajo nekajkrat dnevno, dvorana pa je večino dneva neizkoriščena, kar predstavlja določene stroške, ki jih je potrebno v ceno vračunati drugje.

Pri klasičnem poslovnem modelu fitnes centrov se prihodki pridobivajo iz več različnih storitev, ki jih podjetje nudi, med tem ko se pri nizkocenovnem poslovnem modelu z ozko usmerjeno ponudbo prihodki v veliki večini pridobivajo izključno iz osnovne, najpomembnejše storitve, ki jo podjetje ponuja. Podobno kot na strani prihodkov je tudi na strani stroškov. Pri klasičnem modelu nastajajo stroški z vsako različno dejavnostjo ločeno, pri ozko usmerjenem podjetju pa nastajajo stroški v večini na primarni dejavnosti. Pri klasičnem poslovnem modelu, ki ima široko ponudbo, je tako dosti težje ugotovljati, kateri del ponudbe je profitabilen in kateri ne, med tem ko je to pri ožji ponudbi lažje ugotoviti.

Prednost nizkocenovnih fitnessov oziroma verige fitnessov pred klasičnimi fitnessi, ki imajo v okviru podjetja po navadi le eno poslovno enoto, je v številu poslovnih enot. Z večjim obsegom poslovanja se namreč manjšajo stroški na enoto, oziroma se skupni stroški kot na primer spletni marketing porazdelijo po vseh poslovnih enotah. Poleg tega večje število poslovnih enot pomeni lažji razvoj.

5.2.1 Prednosti

Prednosti nizkocenovnih fitnessov pred klasičnimi fitnessi so:

- lažja nakupna odločitev za kupca zaradi ozkega nabora storitev,
- nižja cena,
- večji studio,
- stranka točno ve, kaj v določeni ponudbi prejme,
- boljša lokacija studia,
- boljša oprema,
- sprotna modernizacija,
- veliko število poslovnih enot, boljši izkoristek sredstev zaradi ekonomij obsega,
- daljši delovni čas,
- možnost obročnega odplačevanja na daljše časovno obdobje.

5.2.2 Slabosti

Poleg prednosti, ki jih imajo nizkocenovni fitnessi pred klasičnimi, obstajajo tudi slabosti, ki jih prinaša tak model:

- zelo raznolik profil kupcev,
- večja gneča v fitness studiu,
- majhen nabor storitev, posledično usmerjenost v ožji krog potencialnih kupcev,
- dodatne storitve posebej plačljive,
- ni možnosti nakupa karte za krajše časovno obdobje, možnost samo 12 mesečne karte.

5.3 Primerjava z drugimi avtorji

Skozi celotno magistrsko delo je moč razbrati, da izraz poslovni model nima ene in edine definicije. Različni avtorji si izraz poslovni model razlagajo vsak po svoje, vsem pa je skupno to, da mora biti cilj dobro postavljenega poslovnega modela uspešno poslovanje podjetja.

Fitness veriga Fitinn je svoj poslovni model pred vstopom na slovenski trg že dobro preizkusila na tujih trgih, predvsem v Avstriji, ter ga na podlagi dobrih rezultatov prenesla še v Slovenijo, na Češko in Slovaško.

Direktna primerjava poslovnega modela Fitinn s poslovnim modelom po Paulu Timmersu sicer ni možna, saj Timmers (1998) opredeli poslovne modele predvsem v elektronski obliki, vseeno pa lahko potegnemo neke vzporednice. Fitinn je podjetje, ki večino funkcij izvaja znotraj podjetja, le redke funkcije so prepuščene tretjim osebam. Tako lahko sklepamo, da je funkcijska integriranost dokaj visoka, med tem ko je stopnja inovacij nekje srednje visoka. Tako bi v primerjavi s Timmersovo opredelitvijo poslovnih modelov lahko Fitinnov poslovni model umestili nekje med platformo za sodelovanje in storitve tretjih oseb.

Po Michaelu Rappi (2007) so nekateri poslovni modeli povsem preprosti. Podjetja izdelujejo izdelke oziroma ponujajo storitve, kupci pa jih kupujejo, plačujejo in če gre vse po načrtu prihodki presežejo stroške, podjetje pa s tem doseže zastavljene cilje. Lahko bi rekli, da je v teoriji to ena izmed najpreprostejših in najlažje razumljivih razlag poslovnega modela. Žal pa je v praksi tako teorijo težko izpeljati. Fitinn je v praksi podjetje, ki ponuja storitve, jih zaračunava svojim članom, uspešno ustvarja prihodke, ki so višji od stroškov, ter dosega osnovni cilj podjetništva – dobiček. Fitinnov poslovni model se najboljše ujema z opredelitvijo naročniškega modela po Rappi. Fitinn zaračunava mesečno vadnino za storitve, ki so naročene za daljše časovno obdobje, najmanj eno leto. V zelo majhnem delu pa bi lahko dejali, da se Fitinn najde tudi v javnem modelu, ki temelji na porabi, kjer se storitve plača po dejanski porabi. Fitinn zaračunava tuširanje, tehtanje ter prehrano in pijačo po dejanski porabi.

Po Lyndi Applegate (2001), ki v svojem delu poslovne modele razdeli v štiri velike skupine, se Fitinnov poslovni model najbolj približa skupini, ki zajema model ponudnikov infrastrukture. Applegate to skupino razdeli še na več manjših skupin, kjer je Fitinn najboljše povezan s skupino ponudnik infrastrukture, delno pa tudi z modelom proizvajalec opreme. Fitinn kupcem v osnovi ponudi celotno infrastrukturo namenjeno fitnes vadbi, vendar pa oprema ni lastne blagovne znamke, temveč jo Fitinn kupi in ponudi v uporabo. Po Lyndi Applegate Fitinn v svoje poslovanje tako vpelje vse tri glavne komponente. Skozi poslovni koncept, ki opredeljuje priložnost na trgu, ponudi storitve, dosega prevladujoč položaj in možnost nadaljnjega razvoja. Z utečenim modelom trženja, prodaje, upravljanja in infrastrukture ter s partnerji in kadrom zagotavlja drugo glavno komponento – sposobnost podjetja. Zadnjo glavno komponento – vrednost poslovnega modela pa zagotavlja s koristjo, ki jo prinašajo udeleženci, z največjim tržnim deležem v branži ter dobrimi finančnimi rezultati.

Afuahov in Tuccijev (2001) poslovni model sestavlja 10 sestavnih delov in je usmerjen predvsem v vrednost in proces, ki je potreben za zagotavljanje vrednosti. Po njunem modelu je na dobičkovni strani prednost Fitinna pred konkurenti in substituti predvsem v visoki kvaliteti in zelo nizki ceni storitve, ki jo ponuja kupcem ter tako za njih ustvarja večjo vrednost. Nevarnost predstavljajo potencialna konkurenčna podjetja, ki bi lahko vstopila na slovenski trg. V tujini je na področju nizkocenovnih fitnesov že nekaj več konkurence. Slabost na dobičkovni strani pa je pri povezavi z dobavitelji, saj tudi slovenski del Fitinna za enkrat večinoma posluje z avstrijskimi dobavitelji. Eden izmed predlogov za izboljšanje poslovanja Fitinna je tudi menjava tujih dobaviteljev za slovenske in s tem optimizacija poslovanja in zmanjšanje stroškov. Geografično je Fitinn v Sloveniji za enkrat prisoten v Ljubljani in Mariboru, kažejo pa se možnosti za nadaljnji razvoj v večjih mestih, kot so Celje, Kranj in Koper. Podjetje ima natančno razdelan vir prihodkov ter cenovno politiko. Po Afuahovem (2004) načinu ocenjevanja poslovnih modelov bi lahko rekli, da ima Fitinn zelo uspešen poslovni model, saj ima večje denarne tokove od konkurence, zmeren čisti dobiček glede na število let poslovanja v Sloveniji, prav tako ima visok tržni delež ter visoko rast prihodkov.

Osterwalder (2004) razdeli poslovni model na štiri glavne stebre, ki so naprej razdeljeni na devet medsebojno povezanih gradnikov poslovnega modela. Podjetje Fitinn ima ozko usmerjeno ponudbo, praktično s samo enim glavnim izdelkom, to je fitnes karta v sklopu 12 mesečnega paketa. Drugi steber po Osterwalderju predstavljajo odnosi s kupci. Način zagotavljanja vrednosti kupcem ima Fitinn dobro dodelan, definitivno pa ima Fitinn možnost za izboljšanje na področju ustvarjanja ter ohranjanja trdnjšelega odnosa s kupci. Fitinn mora v prihodnosti več pozornosti posvečati že obstoječim kupcem v obliki nagrajevanja za zvestobo. Pri iskanju novih kupcev bo potrebna inovacija na področju marketinga. Infrastrukturalne in logistične težave kot tretji steber so sicer v Fitinnu dobro urejene, vendar pa obstajajo možnosti za napredek. Kot že prej omenjeno, bo s širitvijo podjetja v Sloveniji zaradi optimizacije poslovanja bolj smotno povezovanje z lokalnimi dobavitelji. Tudi zadnji steber finančni vidik je v Fitinnu natančno razdelan, vendar pa večina podatkov velja za poslovno skrivnost. Možnost

povečanja prihodkov podjetja vidim predvsem v otvoritvi nove poslovne enote ter boljšem ohranjanju obstoječih strank, kar bo Fitinn dosegel z izboljšanjem stebra odnos do kupcev. Stroškovno stran pa bo Fitinn izboljšal z optimizacijo poslovanja s povezovanjem z lokalnimi dobavitelji.

Po razlagi poslovnega modela po Linder in Centrell (2000) lahko ugotovimo, da praktično ne obstajata dve različni organizaciji z istim poslovnim modelom, saj se že najmanjša razlika, na primer v marketingu, odraža v drugačnem poslovnem modelu. Tudi Fitinn ima po njuni interpretaciji popolnoma svoj poslovni model, saj v veliki večini poslovnega modela model ni prekopiran od druge. Fitinn zagotavlja denarna sredstva in dosega profitabilnost v veliki meri s prodajo fitnes kart v 12 mesečnem paketu ter v panogi dosega zelo visok položaj glede cene in vrednosti za kupce, ki jo ustvarja.

Alt in Zimmerman (2001) se od ostalih avtorjev razlikujeta v tem, da v poslovni model vključita šest generičnih elementov poslovnega modela, ki so vsi medsebojno povezani ter pomembni za učinkovit poslovni model. Fitinn ima jasno zastavljeno vizijo in poslanstvo. Svojim članom zagotavlja najboljše razmerje med kakovostjo in ceno ter optimalne pogoje za vadbo. Procesi, ki pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev, so natančno definirani, vedno se ve, kdo, kdaj in na kakšen način je zadolžen za opravljeno delo ter posledično doseganje najpomembnejšega elementa poslovnega modela – prihodka. Element, kjer ima Fitinn še možnost za napredek, je definitivno tehnologija. Tehnologija se razvija s svetlobno hitrostjo, Fitinn pa ima in bo imel možnost v svoj poslovni model vpeljati več napredne tehnologije.

Tudi Hamel (2000) razdeli poslovni model na štiri glavne elemente, ki so med seboj povezani. V Fitinnu je zadovoljevanje potreb kupcev že zelo dobro opredeljeno, natančno je definirano, kaj se kupcu zaračuna in koliko se zaračuna. Izboljšave so možne predvsem na področju izboljšave poti za doseganje novih kupcev ter na področju ohranjanja obstoječih kupcev. Tudi po drugem elementu poslovnega modela po Hamelu je Fitinn zelo dobro organiziran. Fitinnova strategija je zelo natančno definirana, jasno je, s kakšni produktom podjetje nastopa na trgu, kakšna je cena produkta, predvsem pa s kakšno ponudbo in kakšnim načinom poslovanja se Fitinn razlikuje od konkurence in kako to izkoristit v korist podjetja. Malenkost bolje je potrebno definirati ciljne kupce ter k njim usmeriti marketing. V Fitinnu je element podpore strategiji zelo pomemben in natančno opredeljen. Za uresničevanje strategije Fitinn išče in izkorišča sposobnosti in vrhunsko infrastrukturo, ki mu prinašajo prednosti pred ostalimi podjetji. Četrty element oziroma t.i. vrednostno mrežo ima Fitinn sicer dobro razvito in regionalno povezano, vendar pa je v slovenskem delu Fitinna vrednostno mrežo možno izboljšati predvsem z zamenjavo določenih dobaviteljev z lokalnimi dobavitelji.

Weille in Vitale (2001) poslovne modele razdelita na osem atomskih poslovnih modelov, ki se med seboj povezujejo. Atomiški poslovni modeli se po njunem lahko medsebojno kombinirajo ter predstavljajo atomske gradnike in ustvarjajo različne poslovne modele. Fitinnov poslovni

model bi po Weille-u in Vitalu lahko opisali kot kombinacijo atomskega modela, ki je usmerjen neposredno k strankam, ter ponudnika celovitih storitev. Fitinn zaradi neposredne usmerjenosti k strankam iz verige izloči posrednike ter se neposredno osredotoča na stranke in na ta način spoznava njihove potrebe in navade. Svojim strankam zagotavlja celovito storitev na enem mestu. Lahko bi celo rekli, da je poslovni model tudi delna kombinacija poenostavljenega atomskega poslovnega modela virtualne skupnosti, ki združuje ljudi s podobnimi interesi na enem mestu, kateri zaradi medsebojne interakcije privabljajo še ostale s podobni interesi.

5.4 Omejitve raziskave

Pri raziskavi je potrebno upoštevati, da vzorca oziroma rezultatov ne moremo posplošiti na populacijo, saj so bili anketirani izbrani delno pristransko. V vzorcu niso bili zajeti tisti člani, ki vadijo bolj redko oziroma imajo zakupljeno članarino, vendar sploh ne vadijo.

Za kar se da natančno raziskavo bi bilo potrebno opraviti intervju tudi z vodjo oziroma lastnikom verige fitnes studiev Fitinn, vendar to zaradi geografskih ovir ter predvsem časovne omejenosti ni bilo možno. Obstaja možnost, da je raziskava v delu, ki se nanaša na intervju, zaradi pristranskosti intervjuvanca delno pristranska.

Zaradi specifičnosti slovenskega trga je tudi raziskava omejena na slovenski trg. Če bi enako raziskavo delali za avstrijski trg, kjer se je Fitinn rodil, bi po vsej verjetnosti dobili vsaj delno drugačne rezultate. Uporaba raziskave za nadaljnjo širitev na trge v tujini je sicer možna, vendar jo je zaradi specifičnosti posameznih trgov treba delno prilagoditi.

Pri opravljanju raziskave so me omejevali tudi podatki, ki v Fitinnu veljajo za poslovne skrivnosti in ne smejo biti razkriti.

5.5 Predlogi za nadaljnji razvoj in širitev

Glavni predlogi za razvoj samega koncepta poslovanja in s tem tudi delno preoblikovanje oziroma izboljšanje poslovnega modela so:

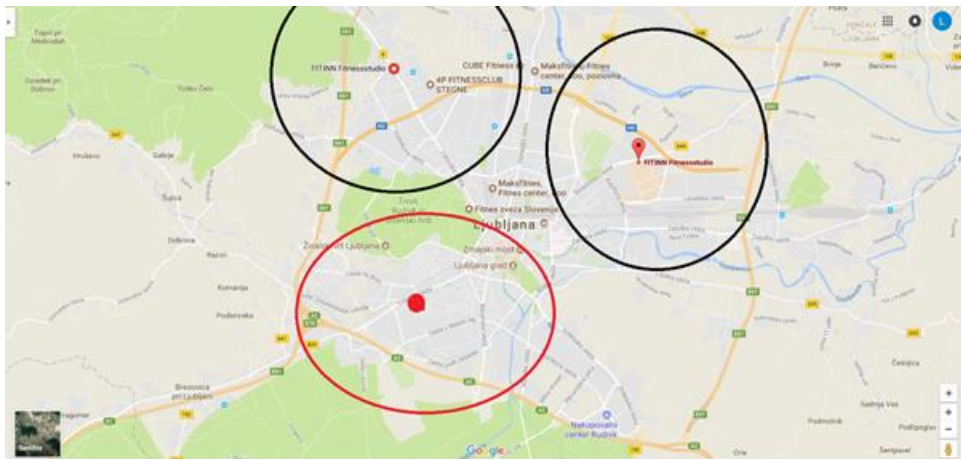
- iz ponudbe umakniti solarije in povečati vadbeni prostor,
- povečati ženski predel,
- uvesti obvezen checkout/izpis strank za lažjo ter boljšo analizo,
- vlagati več v marketing s pomočjo podatkih, ki so podjetju na voljo (maili, telefonske številke, naslovi). Kot pravi Wolowyk (2014), to omogoča ogromen prihranek na času, predvsem pa boljšo izkoriščenost časa za pomembne zadeve,
- plačljive tuše zamenjati z brezplačnim tuširanjem,
- več pozornosti nameniti rednim oziroma že obstoječim strankam,
- stalno nadgrajevati opreme,

- spremeniti slogana »Težki časi so mimo«,
- optimizirati stroške s povezavo z lokalnim okoljem.

Glavni predlog za nadaljnjo širitev Fitinn v Sloveniji pa je glede na raziskavo otvoritev novih studiev v Celju, Kranju ter še enega studia v Ljubljani. Glede na raziskavo je Vič najprimernejša lokacija za postavitev novega studia Fitinn v Ljubljani.

S črnim krogom sta obarvani že obstoječi lokaciji Fitinn studiev, z rdečim krogom pa je obkrožena potencialna nova lokacija.

Slika 16: Potencialna lokacija za nov Fitinn v Ljubljani



Povzeto in prirejeno po Google maps (Google, 2017).

SKLEP

Poslovni modeli so dinamične strukture, ki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja. Podjetje s svojim poslovnim modelom opredeli, na kakšen način bo poslovalo in predvsem kako bo generiralo prihodke, ki bodo višji od stroškov, da bo podjetje na ta način dobičkonosno. Praktično ni niti dveh podjetij, ki bi uporabljala enak oziroma isti poslovni model, saj lahko že najmanjša sprememba določene funkcije pomeni popolnoma drugačen poslovni model.

Na podlagi raziskave, ki sem jo izvedel s pomočjo anketnega vprašalnika med člani fitnes studia Fitinn, ugotavljam, da je poslovni model, ki ga uporablja Fitinn, uspešen iz vidika kupcev, kar med drugim dokazuje tudi dejstvo, da je Fitinn v manj kot petih letih na slovenskem trgu postal fitnes številka ena.

Na podlagi intervjuja, ki je bil opravljen z vodjo Fitinna za Slovenijo, ugotavljam, da je poslovni model, ki ga uporablja Fitinn, uspešen tudi za podjetje. Obojestranska uspešnost oziroma zadovoljstvo tako članov Fitinna kot podjetja pa bo na dolgi rok prinašala še boljše rezultate.

Fitinn ima jasno zastavljen poslovni model, kateri mu omogoča nenehno rast in uspešno poslovanje. Samo dejstvo, da je Fitinn v času pisanja tega magistrskega dela po svetu odprl več kot 7 novih lokacij, eno izmed njih tudi v Sloveniji, priča o tem, da podjetje posluje uspešno, k temu pa definitivno pripomore natančno načrtan poslovni model, ki se ga nenehno dopolnjuje oziroma izboljšuje.

LITERATURA IN VIRI

1. Abratt, R., & Kelly, P. M. (2002). Customer-supplier partnerships Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 467-476.
2. Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
3. Afuah, A., & Tucci, L. C. (2001). *Internet business models and strategies: text and cases*. New York: McGraw-Hill.
4. Afuah, A., & Tucci, L. C. (2003). *Internet business models and strategies*. Boston: McGraw-Hill.
5. Agencija Republike Slovenije za javno pravne evidence in storitve (2008, 08. oktober). *Obratovanje fitnes in športnih objektov*. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/default.asp>
6. Agencija Republike Slovenije za javno pravne evidence in storitve (2017, 12. februar). *Obratovanje fitnes in športnih objektov*. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/default.asp>
7. Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2001). Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*, 11(1), 3–9.
8. Applegate, L. (2001). *E-Business Models. Making Sense of the Internet Business Landscape*. Harvard: St. Lucie Press.
9. Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156–171.
10. Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418–427.
11. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 100–107.
12. Cavalante S., Kesting P., & Ulhoi J. (2011). Business model dynamics and innovation: (Re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342.
13. Chatterjee, S. (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, 55(2), 97–125.
14. Chesbrough, H. W. (2007a). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
15. Chesbrough, H. W. (2007b). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363.
16. Chhoda, N. (2009, 03. marec). What are some examples of good fitness business models? *Nitin Chhoda*. Najdeno 05. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.nitin360.com/what-are-some-examples-of-good-fitness-business-models.html>
17. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227–246.

18. Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559–1570.
19. Doren, D. (2012, 31. januar). Strategija podjetniške rasti. *E-podjetnik*. Najdeno 06. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.e-podjetnik.org/podjetnistvo/11-rast/31-strategije-podjetniske-rasti#>
20. Eckhard, J. T. (2013). Opportunities in business model research. *Strategic Organization*, 11(4), 412–417.
21. Fitinn (2015). O nas. *Fitinn*. Najdeno 03. marca 2017 na spletnem naslovu <http://fitinn.si/o-nas/>
22. Fitness info. (2015). Fitnes centri Ljubljana. *FitnessInfo*. Najdeno 06. marca 2015 na spletnem naslovu <http://fitness-info.si/wellness-centri/fitnes-centri/ljubljana.html>
23. Furlan, K. (2012, 22. oktober). Največji propadli slovenski velikani v času krize. *Finančni trgi – portal finančnih informacij*. Najdeno 04. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.financnitrji.com/blog/najvecji-propadli-slovenski-velikani-v-casu-krize>
24. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 35(6), 27–33.
25. Gobry, P. E. (2011, 08. april). EXPLAINER: What Is The Freemium Business Model? *Business insider*. Najdeno 05. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/what-is-the-freemium-business-model-2011-4>
26. Gokay, B. (2009, 15. februar). The 2008 World Economic Crisis: Global Shifts and Faultlines. *GlobalResearch*. Najdeno 05. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.globalresearch.ca/the-2008-world-economic-crisis-global-shifts-and-faultlines/12283>
27. Google. (2017, 19. avgust). Google maps. *Google*. Najdeno 19. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.google.com/>
28. Grubiša, N. (2002). *21 skrivnosti najboljših prodajalcev*. Ljubljana: Novi forum.
29. Groznik, A., Trkman, P., & Lindič, J. (2009). *Elektronsko poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
31. International Health, Racquet & Sportsclub Association. (2017). Consumer research. *IHRSA Success By Association*. Najdeno 05. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.ihrsa.org/consumer-research/>
32. Jerman-Blažič, B., Klobučar, T., Nedeljkovič, D., & Perše, Z. (2001). *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Jermol, M. (2003). Poslovni modeli. *CuBiST*. Najdeno 04. marca 2015 na spletnem naslovu [http://www.cubistinstitute.org/publikacije/clanki/Poslovni modeli.doc](http://www.cubistinstitute.org/publikacije/clanki/Poslovni%20modeli.doc)
34. Johnson, M. W., Christensen, C.M., & Kagerman, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.
35. Kachaner, N., Lindgradt, Z., & Michael, D. C. (2010). The New "Low Cost". *Bcg.perspectives*. Najdeno 04. avgusta 2017 na spletnem naslovu

- https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_business_unit_strategy_the_new_low_cost/
36. Kos, B. (2012, 22. september). Podjetništvo ni za vsakogar. *Blazkos*. Najdeno 04. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/podjetnistvo-ni-za-vsakogar.php>
 37. Kos, D. (2015, 16. marec). Kaj lahko na osvajalskem pohodu zaustavi diskontna trgovca, pri katerih kupujemo tudi Slovenci? *Planetsiol*. Najdeno 01. julija 2017 na spletnem naslovu http://www.planetsiol.com/novice/gospodarstvo/2015/03/aldi_lidl_hofer.aspx?hide_hf=1&mob=1
 38. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 39. Kovačič, A., Groznik A., & Ribič M. (2009). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 40. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture: Institute for Strategic Change.
 41. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
 42. McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247–261.
 43. Musek Lešnik, K. (2007a). *Zvestoba potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
 44. Musek Lešnik, K. (2007b). *Zadovoljstvo potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
 45. Omeradžić, E. (2012). *Trženje fitnes storitev* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
 46. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach* (doktorska disertacija). Lausanne: University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
 47. Osterwalder, A. (2007). *How to Describe and Improve your Business Model to Compete Better*. Melbourne: La Trobe University.
 48. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Amsterdam: Selfpublished.
 49. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.
 50. Pauletič, I. (2015, 02. september). Koliko vas je stala pridobitev novih strank, ki so le nadomestile tiste izgubljene? *Frodx*. Najdeno 26. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://frodx.com/koliko-vas-je-stala-pridobitev-novih-strank-ki-so-le-nadomestile-tiste-izgubljene/>
 51. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
 52. Rappa, M. (2007). Business models on the web. *Digitalenterprise*. Najdeno 03. julija 2017 na spletnem naslovu <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

53. Shafer, S. M., Smith, J. H., & Linder, J. C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
54. Skrt, R. (2001, 22. februar). Poslovni modeli na internetu. *Nasvet*. Najdeno 01. julija 2017 na spletnem mestu <http://www.nasvet.com/poslovni-modeli/>
55. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1994). Ljubljana: SAZU Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša.
56. Sutton, G. (2012). *Pisanje uspešnih poslovnih načrtov*. Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o.
57. Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Perill in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw – Hill.
58. Thomson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, 43(2), 291–307.
59. Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. Seattle. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
60. Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press.
61. Wolowyk, S. (2017, 01. avgust). Organizing Your Business With a CRM System. *Expert elevation*. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem mestu <http://expertelevation.com/organizing-your-business-with-a-crm-system>
62. Zelenik, A. (2010). *Fitness storitve in zadovoljstvo uporabnikov* (diplomsko delo). Maribor: Višja strokovna šola Academia.
63. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226.
64. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Analiza konkurence	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik.....	18

PRILOGA 1 – Analiza konkurence

Tabela 1: Analiza konkurence

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
4P Fitness Club	Stegne 11, 1000 Ljubljana (v predelu Šiška - cca. 2,5km oddaljen)	Vpisnina (na leto): 10,00€	3700m ² ? (5 prostorov za fitnes + 3 prostori za skupinsko vadbo)	Trenažerji - Sygnum; Kardio - Precor	brez solarijev	Pon – Pet: 5:00-24:00; Sob, Ned: 6:00-24:00	Močna	Da
		Fitnes ali aerobika						
		Fitnes 1 x vstopnina -8,00€						
		10 x vstopnina (veljavnost 90 dni) - 70,00€						
		Fitnes 1 mesec - 45,00€ do 17:00 / 65,00€ cel dan						
		Fitnes 3 mesece - 109,00€ do 17:00 / 159,00€ cel dan						
		Fitnes 6 mesecev - 190,00€ do 17:00 / 295,00€ cel dan						
		Fitnes letna karta - 375,00€ do 17:00 / 495,00€ cel dan						
		Fitnes študenti in upokojnenci						
		Fitnes 1x vstopnina (do 17:00) - 3,00€						
		Fitnes 1 mesec (do 17:00) - 29,00€						
		Fitnes 6 mesecev (do 17:00) - 19,00€/mesec						
		Fitnes+aerobika						
		Fitnes+aerobika 1 mesec - 68,00€						
		Fitnes+aerobika 3 mesece - 185,00€						
Fitnes+aerobika 6 mesecev - 325,00€								
Fitnes+aerobika 1 leto - 535,00€								
DRUGO								
nova čip karta - 3,00€								
FITNES TIVOLI	Celovška cesta 25 1000 Ljubljana (v predelu Šiška - cca. 6km oddaljen)	Fitnes+aerobika + bazen	530m ²	Trenažerji - LifeFitness – Signature Kardio - LifeFitness	brez solarijev	Pon - Pet: 6:00-22:00; Sob, Ned in prazniki: 10:00-20:00	Močna	JA, vendar plačljivo; samo 3 mesečne ali večmesečne karte imajo 2 uri brezplačnega parkiranja
		Fitnes (+ aerobika + bazen) 1 x vstopnina - 10,00€						
		Fitnes (+ aerobika + bazen) 8 x vstopnina (veljavnost 90 dni) - 59,00€						
		Fitnes (+ aerobika + bazen) 1 mesec - 64,00€ / do 13:00 - 45,00€						
		Fitnes (+ aerobika + bazen) 3 mesece - 173,00€ / do 13:00 - 122,00€						
		Fitnes (+ aerobika + bazen) 15 dni - 42,00€ / do 13:00 - 29,00€						
		Fitnes (+ aerobika + bazen) 1 leto - 576,00€ / do 13:00 - 405,00€						
		Fitnes+aerobika + bazen Prenosna fitnes-karta						
Fitnes (+ aerobika + bazen) 1 mesec (1 vstopnina na dan) - 165,00€								
DRUGO								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
FITNES TIVOLI		Čip karta - 4,00€						
		Izposoja brisače - 2,00€						
		Meritve - 10,00€						
		Meritve + vadbeni program - 30,00€						
		Meritve + vadbeni program + prehrana - 50,00€						
FITNES VIČ – gimn. center	Koprska ulica 29, 1000 Ljubljana (v predelu Vič - cca. 8km oddaljen)	Cene so enake kot v FITNES TIVOLI. Posameznik lahko obiskuje oba fitnesa po enaki ceni.		Trenažerji - LifeFitness – Signature Kardio - LifeFitness		Pon - Pet: 8:00-20:00; Sob, Ned in prazniki: 10:00-20:00	Močna	Da
FITNES CENTER BIT	Litijska cesta 57, 1000 Ljubljana (v predelu Štepanjsko naselje - cca. 4km oddaljen)	Začetna vpisnina - 15,00€	400m ²	Trenažerji - LifeFitness	brez solarijev	Pon - Pet: 6:30-23:00; Sob, Ned in prazniki: 8:00-23:00	Močna	Da
		Fitness+aerobika						
		Fitness+aerobika 1x vstopnina - 10,00€						
		Fitness+aerobika 6x vstopnina (veljavnost 2 meseca)-48,00€/študenti in upokojnenci-43,00€ (2 meseca)						
		Fitness+aerobika 12x vstopnina (veljavnost 3 mesece)-75,00€/študenti in upokojnenci-69,00€ (3 mesece)						
		Fitness+aerobika 15 dni (cel dan)-35,00€/študenti in upokojnenci-30,00€						
		Fitness+aerobika 1 mesec (cel dan)-62,00€/študenti in upokojnenci-55,00€						
		Fitness+aerobika 3 mesece (cel dan)-159,00€/študenti in upokojnenci-125€						
		Fitness+aerobika 1 leto (cel dan) - 480,00€/študenti in upokojnenci-450€						
		Fitness+aerobika 1 mesec družinska karta (cel dan za 2 člana, vendar ne istočasno!) - 85,00€						
		Fitness						
		Fitness 15 dni - 6:30 - 14:00 - 24,00€/študenti in upokojnenci - 21,00€; 6:30 - 17:00 - 28,00€ / študenti in upokojnenci - 25,00€						
		Fitness 1 mesec - 6:30 - 14:00 - 39,00€ / študenti in upokojnenci - 33,00€; 6:30 - 17:00 - 49,00€/študenti in upokojnenci - 43,00€						
Fitness 3 mesece - 6:30 - 14:00 - 95,00€ / študenti in upokojnenci - 85,00€; 6:30 - 17:00 - 120,00€ / študenti in upokojnenci - 110,00€								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
FITNES CENTER BIT		Fitnes 1 leto - 6:30 - 14:00 - 335,00€ / študenti in upokojeanci - 295,00€; 6:30 - 17:00 - 365,00€ / študenti in upokojeanci - 350,00€						
		AKCIJE !!						
		Fitnes+aerobika 1x vstopnina do 17:00 - 3,00€						
		Fitnes+aerobika 1 mesec za študente - 44,00€						
		Fitnes+aerobika 3 mesece za študente - 125,00€						
		Fitnes+aerobika 1 mesec Jutro za študente - 27,00€						
		1 leto - cel dan 372,00€ (ali 31,00€/mesec) / za študente ali prejšnje imetnike letne karte - popust 10 % 328,50€ (ali 27,30€/mesec) + Badminton ali namizni tenis BREZPLAČNO						
		1 leto 6:30 - 14:00 - 234,00€ (ali 19,50€/mesec) + Badminton ali namizni tenis BREZPLAČNO						
		1 leto 6:30 - 17:00 - 294,00€ (ali 24,50€/mesec) + Badminton ali namizni tenis BREZPLAČNO						
		Akcija 6 mescev - cel dan - 249,00€ (ali 41,50€/mesec)						
		Pogodba za 6 mescev Fitnes ali aerobika (cel dan/neomejeno)-41,90€/mes						
		Pogodba za 6 mescev Fitnes in aerobika (cel dan/neomejeno)-42,90€/mes						
		Pogodba za 6 mescev Fitnes in aerobika (do 16:00) - 33,90€/mesec						
		Pogodba za 6 mesece Fitnes in aerobika za družino (2 člana)- 58,90€/mes						
		Pogodba za 1 leto Fitnes in aerobika (cel dan - neomejeno) - 32,90€/mesec (za študente 328,50€/27,00€ na mesec)						
		Pogodba za 1 leto Fitnes in aerobika (cel dan - neomejeno) - 35,90€/mes						
		Pogodba za 1 leto Fitnes in aerobika (do 16:00) - 20,90€/mesec						
		Pogodba za 1 leto Fitnes in aerobika za družino (2 člana) - 47,90€/mesec						
		Pogodba za 2 leti Fitnes ali aerobika (cel dan-neomejeno)-26,90€/mesec						
		Pogodba za 2 leti Fitnes in aerobika (cel dan-neomejeno)-30,90€/mesec						
		Pogodba za 2 leti Fitnes in aerobika (do 16:00) - 18,90€/mesec						
		Pogodba za 2 leti Fitnes in aerobika za družino (2 člana) - 41,90€/mesec						
		Trener						
1 x trener - 35,00€								
10 x trener - 300,00€								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
FITNES CENTER BIT		10 x trener + specialni program - 350,00€						
		Vadbeni program za 1 mesec - 30,00€						
		Program prehrane - 30,00€						
		Vadbeni program + program prehrane - 70,00€						
		DRUGO						
		Izposoja brisače - 1,00€						
		Izposoja pasu - 1,00€						
		Plačilo za fitnes po časovnem poteku - 2,00€						
Izguba ključa - 4,00€								
FITNES CENTER PANTER - Zaprt (Nov 4P fitnes)	Stegne 11, 1000 Ljubljana (v predelu Šiška - cca. 8km oddaljen)	PANTER KLUB ČLANSKA PRISTOJBINA - 19,90€/ na leto - Vpisnina	1000m ²	Trenažerji – Techno gym Kardio - Techno gym	Solarij Ergoline 880 - 1min = 0,65€ Solarij paket: 25,00€ = 50,00€ / 50,00€ = 120,00€ / 100,00€ = 250,00€	Pon - Pet: 5:30-24:00; Sob,Ned: 8:00-24:00	Ni več aktualen	Da
		Fitnes						
		Fitnes 1 x vstopnina - 10,90€ / za člane 7,90€						
		Fitnes 10 x vstopnina - 87,90€						
		Fitnes 50 x vstopnina - 419,90€						
		Fitnes 1 mesec - cel dan - 41,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 37,90€) / do 15:00 31,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 28,90€)						
		Fitnes 3 mesece - cel dan - 106,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 96,90€) / do 15:00 81,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 73,90€)						
		Fitnes 6 mesecev - cel dan - 193,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 174,90€) / do 15:00 147,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 133,90€)						
		Fitnes 1 leto - cel dan - 349,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 314,90€) / do 15:00 266,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 239,90€)						
		Fitnes+aerobika (+ SAVNA GRATIS)						
		Fitnes+aerobika 1 mesec - cel dan - 64,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 58,90€)						
		Fitnes+aerobika 3 mesece - cel dan - 165,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 149,90€)						

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
FITNES CENTER PANTER - Zaprt (Nov 4P fitnes)		Fitnes+aerobika 6 mesev - cel dan - 299,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 269,90€)						
		Fitnes+aerobika 1 leto - cel dan - 539,90€ (študenti, upokojenci, redne stranke več kot 50 mesecev - 486,90€)						
		DRUGO						
		Izposoja brisače 0,90€						
		Magnetna karta 2,90€						
		Omarica za 6 mesev - 49,90€						
		Omarica za 12 mesecev - 84,90€						
Administrativni stroški - 2,90€								
GYM24 (Austria Trend Hotel)	Dunajska cesta 154, 1000 Ljubljana (v predelu Stožice, Bežigrad)	Vpisnina (na leto): 10,00€	Fitnes !?!, dvorana za aerobiko 200m ²	Life Fitness in Star Trac	brez solarijev	24 ur na dan / 365 dni na leto	Močna	Da (BREZPLAČNO v parkirni hiši Smelt WTC 150min)
		Fitnes+aerobika						
		Fitnes+aerobika 1x vstopnina - 10,00€						
		Fitnes+aerobika 10x vstopnina - 65,00€						
		Fitnes (nur 00:00 - 14:00) + aerobika (cel dan) 1 mesec - 40,00€						
		Fitnes (samo 00:00 - 14:00) + aerobika (cel dan) 3 mesece - 105,00€						
		Fitnes (samo 00:00 - 14:00) + aerobika (cel dan) 6 mesece - 170,00€						
		Fitnes (samo 00:00 - 14:00) + aerobika (cel dan) 12 mesece - 260,00€						
		Fitnes+aerobika (oba cel dan) 1 mesec - 55,00€						
		Fitnes+aerobika (oba cel dan) 3 mesece - 140,00€						
		Fitnes+aerobika (oba cel dan) 6 mesece - 230,00€						
		Fitnes+aerobika (oba cel dan) 12 mesece - 350,00€						
		Fitnes+aerobika (oba cel dan) 3 mesece - 3 obroki x 47,00€						
		Fitnes+aerobika (oba cel dan) 6 mesece - 6 obrokov x 39,00€						
Fitnes+aerobika (oba cel dan) 12 mesecev - 12 obrokov x 32,00€								
Prvi fitnes studio s 30 metrsko sprintersko stezo!								
PLUS: Športna klinika in psihoterapija								
Športni center CHAGI	Vojkova cesta 58, 1000 Ljubljana	Začetna vpisnina + čip karta - 10,00€	250m ²	Trenažerji - Sokol Gym	brez solarijev	Pon - Pet: 6:00-23:00;		
		Nova čip karta - 5,00€						
		Fitnes 1 x vstopnina (nečlani) - 10,00€ / Člani - 5,00€						
		Fitnes 8 x vstopnina (člani) - 40,00€						
		Fitnes 1 leto - 29,90€/mesec						

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
Športni center CHAGI	<i>(v predelu Bežigrad - cca. 5km oddaljen)</i>	Fitness+aerobika (od Sep 15 do Jun 16) + borilni športi (cel dan)		Kardio - Sokol Gym		Sob: 8:00-21:00; Ned: 8:00-22:00	Močna	Da
		1 teden - 15,00€						
		14 dni - 25,00€						
		1 mesec - 45,00€ (študenti do 17:00 - 25,00€)						
		3 mesece - 120,00€						
		6 mesecev - 230,00€						
		1 leto - 350,00€						
		Zvečer (20:00 - 23:00) 1 mesec - 25,00€						
		Fitnes 1 mesec za člane do 17:00 - 35,00€						
		aerobika - dvorana - 20,00€						
Dvorana za borilne športe 25,00€								
BEFIT Laguna center (bivši SOKOL Laguna)	<i>Dunajska 270, 1000 Ljubljana (v predelu Šiška - cca. 6km oddaljen)</i>	Vpisnina (na leto): 10,00€	450m ²	Trenažerji - LifeFitness Kardio - LifeFitness	brez solarijev	Pon - Pet: 6:00- 23:00; Sob, Ned in prazniki: 8:00-22:00	Srednja	Da
		Fitnes ali skupinska vadba						
		Fitnes ali skupinska vadba 1 x vstopnina - 8,00€						
		Fitnes ali skupinska vadba 1 leto - 365,00€ (3 obroki =396,00€)						
		Fitnes ali skupinska vadba 1 leto (do 15:00) - 300,00€ (3 obroki = 351,00€)						
		Fitnes ali skupinska vadba 1 mesec - 49,00€						
		Fitnes ali skupinska vadba 1 mesec (do 15:00) - 40,00€						
		Fitnes + skupinska vadba						
		1x vstopnina - 8,00€						
		1 mesec - 53,00€ (cel dan), do 15:00 - 44,00€						
		Fitnes in skupinska vadba 1 leto - 396,00€ (3 obroki =441,00€)						
		Fitnes in skupinska vadba 1 leto (do 15:00) - 351,00€ (3 obroki=396,00€)						
		Trener						
		DRUGO						
		1 mesec mirovanje brez razloga						
		Pri letni karti je vključen tudi bazen						
		Čip karta - 2,00€						
Izguba ključa - 10,00€								
Izguba brisače - 14,00€								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
FITNES SOKOL Vič	Koprska 72, 1000 Ljubljana (v predelu Vič - cca. 8km oddaljen)	Vpisnina (na leto): 19,90€	800m ²	Trenažerji - LifeFitness - Signature Kardio - LifeFitness	brez solarijev	Pon - Pet: 6:00-23:00; Sob, Ned in prazniki: 8:00-22:00	Srednja	Da
		Fitnes + AEROBIK + SAVNA						
		Fitnes 1 x vstopnina - 11,90€						
		Fitnes 1 teden - 17,90€						
		Fitnes 1 mesec - 49,90€						
		Fitnes 1 leto - 399,90€ (3 obroki = 429,90€)						
		Trener						
		Predstavitvena vadba - brezplačno						
		Program vadbe na kartici - 10,00€						
		DRUGO						
Izposoja brisače - 2,90€								
Nova čip karta - 4,90€								
Ključavnica (nakup ali v primeru izgube) - 4,90€								
ŠPORTNO DRUŠTVO TABOR	Tabor 13, 1000 Ljubljana (v predelu Tabor - cca. 3km oddaljen)	Fitnes	majhna	Trenažerji - ni podatkov Kardio - ni podatkov	brez solarijev	Pon - Pet: 9:00-23:00; Ned: 10:00-18:00; Sob: zaprto	Srednja	Da
		Fitnes 1x vstopnina - 10,00€						
		Fitnes 1 mesec - 35,00€ do 14.00 (dijaki, študenti in upokojenci - 30,00€) / 40,00€ do 18.00 (dijaki, študenti in upokojenci - 35,00€) / 45,00€ cel dan (dijaki, študenti in upokojenci - 40,00€)						
		Fitnes 3 mesece - 89,00€ do 14:00 / 105,00€ do 18:00 / 117,00€ cel dan						
		Fitnes 5 mesecev-140,00€ do 14:00 / 164,00€ do 18:00 / 184,00€ cel dan						
		Fitnes 7 mesecev-175,00€ do 14:00 / 210,00€ do 18:00 / 230,00€ cel dan						
		Fitnes sezonska karta - 300,00€						
		Prenosna Fitnes-Karta 12 vstopnina - 105,00€						
CUBE Fitness	Ulica prvoborcev 25 1000 Ljubljana (cca 5 km oddaljen)	Vpisnina (na leto) - 10,00€	majhna	Trenažerji - LifeFitness	brez solarijev	Pon - Pet: 7:00-22:30; Sob, Ned in prazniki: 10:00-22:00	Srednja	Da
		Fitnes+aerobika						
		Fitnes+aerobika 1x vstopnina - 8,00€ (Online AKCIJA - 7,20€)						
		Fitnes+aerobika 8x vstopnina (3 mesecev) - 55,00€ (Online AKCIJA - 49,50€)						
		Fitnes+aerobika 12x vstopnina (3 mesece) - 72,00€ (Online AKCIJA - 64,80€)						
		Fitnes+aerobika 1 mesec - 55,00€ (Online AKCIJA - 49,50€)						
Fitnes+aerobika 3 mesece - 145,00€ (Online AKCIJA - 130,50€)								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
CUBE Fitness		Fitnes+aerobika 6 mesev - 269,00€ (Online AKCIJA - 242,10€)						
		Fitnes+aerobika 1 leto - 439,00€ (Online AKCIJA - 395,10€)						
		Trener						
		Predstavitvena vadba - brezplačno						
		Trener 1 ura - 22,00€						
		Trener 4 ure - 80,00€						
		Trener 8 ur - 144,00€						
		Trener 12 ur - 192,00€						
		DRUGO						
		Izguba ključa - 10,00€						
		Nova čip karta - 5,00€						
15 % Popust: študenti in upokojnici								
MaXX fitness	Dunajska cesta 190, 1000 Ljubljana (v predelu Bežigrad - cca. 5km oddaljen)	Vpisnina + čip karta - 10,00€	?					Da
		Nova čip karta - 5,00€						
		Izguba ključa - 10,00€						
		Fitnes ali skupinska vadba						
		Fitnes 1 x vstopnina - 6,00€-cel dan; 4,50€-do 16:00; študenti 3,00€ do 16:00 / 3,5€ po 16:00)						
		Fitnes 1 mesec - 54,00€-cel dan; 39,90€-do 16:00; študenti cel dan 34,90€ / do 16:00-24,90€; upokojnici 29,90€/ do 16:00 - 24,90						
		Fitnes 1 leto + 3 testi ali 3 Individualna vadba 379,00€ (ali 34,90/mesec); do 16:00 - 219,00€ (ali 24,90€/mesec)						
		Fitnes 3 mesece + 1 test ali 1 individualna vadba - 122,90€ (ali 44,90€/mesec) (cel dan) / do 16:00 - 89,00€ (ali 31,90€/mesec)						
		Fitnes 6 mesev + 2 testa ali 2 individualni vadbi - 219,90€ (ali 39,90€/mesec) (cel dan) / do 16:00 - 139,00€ (ali 29,90€/mesec)						
		Fitnes+aerobika						
		Fitnes+aerobika 1 mesec - 54,00€						
		Fitnes+aerobika 3 mesece - 139,00€ ali 49,90€/mesec						
		Fitnes+aerobika 6 mesev - 259,00€ ali 44,90€/mesec						
		Fitnes+aerobika 1 leto - 409,00€ ali 39,90€/mesec						
		Trener						

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
MaXX fitness		1 ura s trenerjem 30,00€						
		SAVNA						
		1x vstopnina - 3 ure do 16:00 - 8,00€						
		1x vstopnina - 3 ure po 16:00 - 10,00€						
		Pri mesečni karti se lahko doplača 15,00€ za savno/mesec						
OAZA Center vadbenih užitkov	Leskoškova 10, 1000 Ljubljana (v predelu BTC - cca. 1km oddaljen)	Fitnes	600m ²	Trenažerji – Techno gym	brez solarijev	Pon - Pet: 7:00- 23:00; Sob: 8:00-23:00; Ned: 9:00-22:00	Srednja	Da
		Fitnes 1 x vstopnina - 5,00€						
		Fitnes 12 x vstopnina - 50,00€						
		Fitnes 1 mesec - 40,00€ // do 14:00 - 26,00€ // do 17:00 - 36,00€ // študenti in upokojnenci - 32,00€						
		Fitnes 3 mesece - 100,00€						
		Fitnes 6 mescev - 200,00€						
		Fitnes 1 leto - 420,00€						
		DRUGO						
		Izposoja brisače - 0,50€						
		Izguba brisače - 11,00€						
		Nova čip karta - 5,00€						
		Izguba ključa - 15,00€						
		ŠUS Euro-fitness Ilirija						
Fitnes+aerobika + SPA CENTER z bazenom								
Paket 1 x vstopnina - 15,00€								
Paket 1 mesec - 62,99€ (do 13:00 - 51,38€)								
Paket 1 mesec (študenti, dijaki 6:00 - 16:30)- 47,24€								
Paket 1 mesec (upokojnenci 6:00 - 12:00)- 47,24€								
Paket 1 mesec "vesele urice" (Pon - Pet: 12:00 - 14:00) - 35,46€								
Paket 3 mesece - 169,96€ (do 13:00 - 138,63€)								
Paket 3 mesece (študenti, dijaki 6:00 - 16:30)- 127,47€								
Paket 3 mesec (upokojnenci 6:00 - 12:00)- 127,47€								
Paket 3 mesece "vesele urice" (Pon - Pet: 12:00 - 14:00) - 95,75€								
Paket letna karta - 629,90€ (do 13:00 - 513,77€)								
Paket letna karta (študenti, dijaki 6:00 - 16:30)- 472,40€								
Paket letna karta (upokojnenci 6:00 - 12:00)- 472,40€								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
ŠUS Euro- fitness Ilirija		Paket letna karta "vesele urice" (Pon - Pet: 12:00 - 14:00) - 354,59€						
		Paket letna karta za podjetja - 1999,00€						
		Trener						
		Vadba 1x - 35,00€ (10x - 300,00€)						
SPORT CLUB	Gortanova 22, 1000 Ljubljana (v predelu Kodeljevo - cca. 3,5km oddaljen)	Vpisnina (na leto) : 25,00€, pri letni karti je vpisnina vključena že v ceno karte	1000m ²	Trenažerji – Techno gym Kardio - Precor, Techno gym	Solarij - (ALISUN Sun Vision 244 super turbo): 1min = 0,70€ Solarij paket - (ALISUN Sun Vision 244 super turbo): 45min= 25,00€ Solarij paket - (ALISUN Sun Vision 244 super turbo): 100min= 50,00€	Pon - Pet: 6:00-23:00; Sob,Ned: 09:00-13:00 in 16:00-21:00	Srednja	Da
		Fitnes						
		1 x vstopnina - 12,00€						
		12 x vstopnina (2 mesecev) - 89,00€						
		Fitnes + plavanje + košarka						
		30 dni (celodnevne) - 60,00€						
		90 dni (celodnevne) - 160,00€						
		1 Jahr (celodnevne) - takojšnje plačilo: 539,00€, Pogodba 12 mesecev - plačilo: 49,00€/mesec						
		Fitnes + plavanje						
		30 dni (do 17:00) - 45,00€						
		90 dni (do 17:00) - 120,00€						
		1 leto (do 17:00) - takojšnje plačilo: 397,00€						
		30 dni (do 14:00) - 35,00€						
		90 dni (do 14:00) - 87,00€						
		1 leto (do 14:00) - takojšnje plačilo: 315,00€						
		Fitnes+aerobika + plavanje						
		30 dni (celodnevne) - 84,00€						
		90 dni (celodnevne) - 199,00€						
		1 leto (celodnevne) - takojšnje plačilo: 740,00€, Pogodba 12 mesecev - plačilo: 68,00€/mesec						
		10 % popust: dijaki, študenti in upokoenci						
10 % popust: 2 aktivna člana (družina)								
20 % popust: 3 aktivni člani (družina)								
30 % popust: 4 aktivni člani (družina)								
Fitnes+aerobika + plavanje + savna + košarka								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
SPORT CLUB		1 leto - takojšnje plačilo: 777,00€, Pogodba 12 mesecev - plačilo: 78,00€/mesec			Za solarij se je potrebno prijaviti			
		DRUGO						
		Izposoja brisače - 2,00€						
		Izguba ključa - 12,00€						
FIT13 - fitnes center, sončni studio	Brnčičeva 13, 1000 Ljubljana (v predelu Črnuče - cca. 5km oddaljen)	Fitnes+aerobika	550m ²	Trenažerji in Kardio – Techno gym	SUN STUDIO	Fitnes in solarij Brnčičeva Pon - Pet: 6:30-23:00; Sob, Ned, prazniki: 08:00-22:00;	Srednja	Da
		Fitnes+aerobika 1 x vstopnina -11,00€ (do 14:00 - 7,5,00€)			Ergoline Excellence 800 (z aromo) - 0,69€/min (Sob,Ned)			
		Fitnes+aerobika 1 mesec - 64,00€ (do 14:00 - 37,00€); "zlata leta" (starejpi od 31.12.1956) - 33,00€			- 0,49€/min)			
		Fitnes + aerobika 3 mesecev - takojšnje plačilo: 169,00€ ali 57,90€/mesec (do 14:00 takojšnje plačilo: 99,00€ ali 32,90€/mesec)			Ergoline Prestige 990 - 0,81€/min (Sob, Ned)			
		Fitnes + aerobika 6 mescev - takojšnje plačilo: 269,00€ ali 48,90€/mesec (do 14:00 takojšnje plačilo: 164,00€ ali 28,40€/mesec)			- 0,65€/min)			
		Fitnes + aerobika 1 leto - takojšnje plačilo: 379,00€ ali 36,90€/mesec (do 14:00 takojšnje plačilo: 259,00€ ali 23,90€/mesec)			Ergoline Lounge (stoje) - 0,38€/min (Sob, Ned)			
		Z 3 mesečno karto dobi član še 1 x Test ali 1 x individualno vadbo			- 0,30€/min)			
		Z 6 mesečno karto dobi član še 2 x Test ali 2 x individualno vadbo			SUN ABOs			
		Z 1 letno karto dobi član še 3 x Test ali 3 x individualno vadbo						
		AKCIJA: dijaki in študenti (Fitnes+aerobika + savna) 39,00€/mesec, 105,00€/3 mesece (37,90€/mesec) in 199,00€/6 mescev (35,90€/mesec), 329,00€/leto (33,90€/mesec)						
		AKCIJA: dijaki in študenti (Fitnes+aerobika + savna) do 14:00 27,00€/mesec, 79,00€/3 mesece (28,90€/mesec), 125,00€/6 mescev (23,90€/mesec), 219,00€/leto (21,90€/mesec)						
		DRUGO						
		Nova čip karta - 3,00€						
		Izguba ključa - 9,00€						

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
12 Alfa Gym	Dunajska cesta 49, 1000 Ljubljana (v predelu Bežigrad - cca. 4 km oddaljen)	Vpisnina (na leto): 3,00€ - En SHAKE zastonj	250m ² Fitness in 90m ² dvorana	Trenažerji - Matrix Kardio - Life Fitness	brez solarijev	Pon - Pet: 6:00-22:30; Sob,Ned: 9:00-22:00, Prazniki: 9:00-22:00	Srednja	Da
		Fitness						
		1 x vstopnina - 8,00€ (6,00€ - študenti)						
		8 x vstopnina (veljavnost 70 dni) - 45,00€ (6:00 - 22:30)						
		10 x vstopnina (veljavnost 70 dni) - 50,00€ (6:00 - 22:30)						
		12 x vstopnina (veljavnost 70 dni) - 55,00€ (6:00 - 22:30)						
		15 dnevna karta - 17,00€ (6:00 - 13:00)						
		15 dnevna karta - 25,00€ (6:00 - 16:00)						
		15 dnevna karta - 35,00€ (6:00 - 22:30)						
		Paket 1 mesec - 28,00€ (6:00 - 13:00)						
		Paket 1 mesec - 40,00€ (6:00 - 16:00)						
		Paket 1 mesec - 49,00€ (6:00 - 22:30)						
		Paket 3 mesce - 78,00€ (6:00 - 13:00)						
		Paket 3 mesce - 105,00€ (6:00 - 16:00)						
		Paket 3 mesce - 139,00€ (6:00 - 22:30)						
		Paket 6 mesev - 139,00€ (6:00 - 13:00)						
		Paket 6 mesev - 169,00€ (6:00 - 16:00)						
		Paket 6 mesev - 280,00€ (6:00 - 22:30)						
		Paket 12 mesev - 240,00€ (6:00 - 13:00)						
		Paket 12 mesev - 320,00€ (6:00 - 16:00)						
		Paket 12 mesev - 420,00€ (6:00 - 22:30)						
		študenti in upokojnenci 1 mesec - 26,00€ (6:00 - 13:00)						
		študenti in upokojnenci 1 mesec - 31,00€ (6:00 - 16:00)						
		študenti in upokojnenci 1 mesec - 39,00€ (6:00- 22:30)						
		Vikend karta (Sob-Ned) celodnevna 1 mesec - 28,00€						
		Vikend karta (Sob-Ned) celodnevna 1 leto - 180,00€						
		Vikend karta (Sob-Ned celodnevna 1 mesec študenti - 20,00€						
		Karta s pogodbo 18 mesecev - 150,00€ na začetku + 36,00€/mesec						
		Karta s pogodbo 18 mes. (študenti, upokojnenci) - 150,00€ zač.+32,00€/m						
		DRUGO						
Predstavitvena vadba - 6,00€ (60min s trenerjem + 1x SHAKE)								
Izposoja brisače - 2,00€; Izguba ključa - 5,00€; Nova čip karta - 2,00€								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
Alfa Gym		Trener						
		Trening 1x - 30,00€ (6x - 160€)						
		Priprava prehrane - 45,00€						
FITCITY Fitnes center	Tržaška 132, 1000 Ljubljana (v predelu Vič - cca. 12km oddaljen)	Fitnes	1200m ²	Trenažerji in Kardio – Star Trac	brez solarijev	Vsak dan: 6:00-23:00	Srednja	Da
		Fitnes 1 x vstopnina -11,00€ (prva vstopnina BREZPLAČNO)						
		Fitnes 7 dni -17,00€						
		Fitnes 10 x vstopnina (6 mesev)- 60,00€						
		Fitnes 20 x vstopnina (6 mesev) - 100,00€						
		Fitnes 30 x vstopnina (6 mesev) - 135,00€						
		Fitnes 40 x vstopnina (6 mesev) - 160,00€						
		Fitnes 1 mesec - 43,00€						
		Najem Fitnes Studia - 199,00€						
		Trener						
		Predstavitvena vadba - 25,00€						
DRUGO								
Najem garderobne omarice na mesec - 18,00€								
FITNES KING	Cesta Staneta Žagarja 71, Kranj (Izven Ljubljane - v Kranju - cca. 25km oddaljen)	Vpisnina (na leto): 18,90€	600m ²	Trenažerji - Life Fitness Kardio - Life Fitness	brez solarijev	Pon - Ned (in ob praznikih): 6:00-24:00	Nizka	Da
		Fitnes						
		Fitnes letna karta - 18,90€/mesec (SEPA ali takojšnje pačilo) + Vpisnina 18,90€						
		Fitnes 1 mesec - 27,90€ + Vpisnina 18,90€						
		AKCIJA: 7 dnevna ZASTONJ vstopnina za vse nove člane						
		Trener						
Cena ni navedena								
Moj FIT - BTC / Tuš Center zaprt leta 2016	Bratislavška ulic 9, 1000 Ljubljana (v predelu BTC - cca. 1km oddaljen)	Brez vpisnine	1300m ²	Trenažerji – Techno gym	Solarij (Ergoline Excellence 800 z aromo) - 0,69€/min	Pon - Pet: 6:30-23:00;	Ni več aktualen	Da
		Fitnes+aerobika						
		Fitnes in aerobika 1 x vstopnina - 11,00€ (do 14:00 - 7,5€)						
		Fitnes in aerobika 8 x vstopnina (veljavnost 90 dni) - 71,00€						
		Fitnes in aerobika 1 mesec - 64,00€						
Fitnes in aerobika 1 mesec (družinsko - 2 člana) - 102,00€								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
Moj FIT - BTC / Tuš Center zaprt leta 2016		Fitnes in aerobika / letna karta - 39,90€/mesec ali 455,00€ takojšnje pačilo (do 14:00 - 24,90€/mesec ali 280,00€ takojšnje pačilo)		Kardio – Techno gym (Kinessis stations, Force, Slection)	Solarij (Ergoline SUN ANGEL) - 8,20€ in Solarij (Ergoline Avantgarden 600) - 0,44€/min	Sob, Ned, prazniki: 8:00-22:00		
		Fitnes in aerobika 6 mesecev - 49,90€/mesec ali 284,00€ takojšnje pačilo + 1 ura trener brezplačno (do 14:00 - 29,90€/mesec ali 170,00€ takojšnje pačilo)						
		Fitnes in aerobika 3 mesece - 59,90€/mesec ali 169,00€ takojšnje pačilo + 1 ura trener brezplačno (do 14:00 - 34,90€/mesec ali 98,00€ takojšnje pačilo)						
		AKTUALNA AKCIJA: Fitnes+aerobika - 12 mesecev x 39,90€ // + posameznik lahko obišče savno za 7,00€/mesec						
		Trener Cena ni navedena						
ŠC Millenium BTC	Šmartinska cesta 152, 1000 Ljubljana (V BTC - cca. 1km oddaljen)	Vpisnina (na leto): 10,00€	300-400m ²	Trenažerji - ni podatkov Kardio - PRECOR	Solarij (Ergoline Turbo power 600) - 0,70€/min; dodatno SAVNA in VODENA VADBA	Pon - Pet: 6:30-23:00; Sob,Ned: 8:00-23:00	Nizka	Da
		Fitnes						
		Fitnes 1 x vstopnina - 9,00€ (do 14:00 - 8,00€)						
		Fitnes 10 x vstopnina - 72,00€ (do 14:00 - 60,00€)						
		Fitnes 1 mesec - 67,00€ (do 14:00 - 41,50€, do 16:00 - 48,00€)						
		Fitnes 1 mesec + program vadbe - 92,00€ (do 14:00 - 67,00€, do 16:00 - 73,00€)						
		Fitnes 3 mesece - 161,00€ (do 14:00 - 109,00€, do 16:00 - 122,00€)						
		Fitnes letna karta - 515,00€ (do 14:00 - 342,00€, do 16:00 - 400,00€)						
		15 % popust: dijaki, študenti in upokoenci						
		Trener Program vadbe (1 mesec) - 29,00€						
Konex Club	Cesta na Brdo 109, 1000 Ljubljana (v predelu Vič - cca. 12km oddaljen)	Vpisnina (na leto): 20,00€	500m ²	Trenažerji - Technogym Kardio - Technogym Slection line	brez solarijev	Zimski čas: Pon - Pet: 6:30-22:30; Sob, Ned, prazniki: 9:00-13:00 in 16:00-22:00;	Nizka	Da
		Fitnes+aerobika (*aerobika ni vključena v ABO do 16:00)						
		Fitnes 1 x vstopnina (Fitnes ali aerobika) - 15,00€						
		Fitnes 1 mesec - 59,00€ (do 16:00 - 44,00€)						
		Fitnes 3 mesece - 149,00€ (do 16:00 - 118,00€)						
		Fitnes letna karta - 566,00€ (do 16:00 - 422,00€)						
		Fitnes+aerobika - obročno odplačevanje (Pogodba) 12 mesecev - 55EUR/mesec						

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
Konex Club		24 mesecev - 40EUR/mesec				Letni čas: Pon - Pet: 6:30-12:00 / 16:00-22:30; Sob: 9:00-13:00; Ned: 16:00-22:00; prazniki: 16:00-22:00 (ob petkih je zaprto)		
		36 mesece - 33EUR/mesec						
		48 mesecev - 28EUR/mesec						
		DRUGO						
		Izguba ključa - 8,40€						
		Izposoja brisače - 1,00€						
		Trener						
		Trening 1x - 35,00€						
Fitnes center Gimnazija Šiška	Aljaževa 32, 1000 Ljubljana (v predelu Šiška - cca. 6km oddaljen)	Fitnes	majhna	Trenažerji - Sokol Gym	brez solarijev	Pon - Pet: 8:00-21:30; Sob,Ned: 17:30-21:30	Nizka	Da
		Fitnes 1 x vstopnina - 5,00€ (študenti: 5,00€)						
		Fitnes 1 mesec - 30,00€ (študenti: 25,00€)						
		Fitnes 3 mesece - 80,00€ (študenti: 70,00€)						
		Fitnes 6 mesecev - 150,00€ (študenti: 130,00€)						
Fitnes 1 letor - 250,00€ (študenti: 220,00€)								
ŠPORTNI CENTER DOLGI MOST	Dolgi most 6a, 1000 Ljubljana (v predelu Vič - cca. 9km oddaljen)	Vpisnina - 10,00€	majhna	Trenažerji und in - Technogym	brez solarijev	Pon - Pet: 8:00-22:00; Sob in prazniki: 17:00-22:00; Ned: zaprto	Nizka	Da
		Fitnes						
		1. vstopnina BREZPLAČNO						
		1 x vstopnina - 10,00€						
		12 x vstopnina - 100,00€ (12 mesecev)						
Fitnes 1 mesec - 55,00€ / do 15:00 - 35,00€ / do 18:00 - 45,00€								
Fitnes 3 mesece - 150,00€ / do 15:00 - 90,00€ / do 18:00 - 120,00€								
LIONESS FITNES - samo za ženske	Litostrojska 41, 1000 Ljubljana (v predelu Šiška - 6km oddaljen)	Fitnes	majhna	Trenažerji in Kardio - neznano	brez solarijev	Pon - Pet: 6:30-22:00; Sob: 15:00-20:00; Ned: 15:00-20:00	Nizka	Da
		Fitnes 1 mesec - 29,90€ (cel dan) / 75,00€ (Fitnes + Savna cel dan)						
		AKCIJA: Fitnes 3 mesece - 75,00€ (cel dan)						
		AKCIJA: Fitnes 6 mesecev - 140,00€ (cel dan)						
AKCIJA: Fitnes 1 leto - 250,00€ (cel dan) / 310,00€ (Fitnes + Savna cel dan)								

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

16

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
SUNNY STUDIO	Regentova cesta 37 1000 Ljubljana (v predelu Dravlje - cca. 9km oddaljen)	Vpisnina (vsebuje 2 uri uvodne vadbe, program vadbe, letno vpisnino) - 20,00€	600 m ²	Trenažerji - Technogym Kardio - Technogym Slection line	Solarij (horizontalni + veritkalni) - 1 min = 1,00€ Solarij (horizontalni + veritkalni) - Paket 50min= 42,00€ Solarij (horizontalni + veritkalni) - Paket 100min= 76,00€	Pon - Pet: 7:00-22:30; Sob, Ned, prazniki: 9:00-21:00	Nizka	Da
		Letna vpisnina (1 x na leto) - 10,00€						
		Izguba karte - 25,00€						
		Izposoja brisače - 3,00€						
		Fitnes (+Savna)						
		Fitnes 1 x vstopnina - 15,00€						
		Fitnes 8 x vstopnina (veljavnost 90 dni) - 90,00€						
		Fitnes 12 x vstopnina (veljavnost 90 dni) - 135,00€						
		Fitnes 1 mesec - 83,00€ / 7:00 - 13:00 - 62,00€ / 7:00 - 18:00 - 73,00€						
		Fitnes 3 mesece (veljavnost 90 dni) - 216,00€ / 7:00 - 13:00 - 160,00€ / 7:00 - 18:00 - 197,00€						
		Fitnes 6 mescev - 417,00€ / 7:00 - 13:00 - 290,00€ / 7:00 - 18:00 - 372,00€						
		Fitnes 1 leto - 775,00€ / 7:00 - 13:00 - 570,00€ / 7:00 - 18:00 - 657,00€						
		Fitnes+aerobika (+ finska savna)						
		Fitnes+aerobika 1 mesec (veljavnost 30 dni) - 125,00€						
		Fitnes+aerobika 3 mesece (veljavnost 90 dni) - 320,00€						
		Fitnes+aerobika 6 mescev - 610,00€						
		Fitnes+aerobika 1 leto - 999,00€						
		Fitnes ali aerobika (+ Savna - SPA)						
		Fitnes ali aerobika 1 mesec (veljavnost 30 dni) - 145,00€						
		Fitnes ali aerobika 3 mesece (veljavnost 90 dni) - 390,00€						
		Fitnes ali aerobika 6 mescev - 700,00€						
		Fitnes ali aerobika 1 leto - 1330,00€						
		Fitnes+aerobika (+ finska savna) za podjetja						
Fitnes+aerobika + finska savna 1 leto - 2250,00€								
Fitnes+aerobika + SPA +2x brisača 1 leto - 3280,00€								
15 % popust: študenti in upokojeanci								
Trener								
1-10 Trening - 39,00€/ uro								
več kot 10 treningov - 37,00€/ uro								

se nadaljuje

Tabela 1: Analiza konkurence (nad.)

Naziv	Naslov	Ponudba	Površina	Naprave	Ponudba solarija	Delovni čas	Stopnja konkurence	Parkiranje
Športni center Hercules	Malenškova 1, 1000 Ljubljana (V predelu Centra- 3km oddaljen)	PAKETI (Fitnes+aerobikaS + trener (manjše skupine))	majhna	Trenažerji - Sokol Gym Kardio - Sokol Gym	brez solarijev	Pon in Sre: 18:00-23:00; Pet, Sob in Ned: 17:00-23:00	Nizka	Da
		Prva vstopnina -BREZPLAČNO						
FITFIT Domžale	Slamnikarska cesta 1, 1230 Domžale	Vpisnina - 10,00€	600 m ²	Precor in Tuff stuff	brez solarijev	Pon - Pet: 6:00-23:00; Sob - Ned: 8:00-23:00	Nizka	Da
		Fitnes						
		Fitnes 1 x vstopnina - 9,00€						
		Vikend karta (Sob in Ned) - 12,00€						
		Fitnes 15 dni 42,00€/ do 12:00 - 30,00€/ do 16:00 34,00€						
		Fitnes 1 mesec 55,00€/ do 12:00 40,00€/ do 16:00 45,00€						
		Fitnes 3 mesece 138,00€/do 12:00 100,00€/do 16:00 112,00€						
		Fitnes 6 mesecev 248,00€/do 12:00 180,00€/do 16:00 202,00€						
		Fitnes 1 leto 468,00€/do 12:00 340,00€/do 16:00 382,00€						
		Fitnes 12x vstopnina (90 dni) - 65,00€						
		Fitnes 10x vstopnina (90 dni) - 60,00€						
		Fitnes 8x vstopnina (90 dni) - 56,00€						
		Fitnes+aerobika						
		Fitenss + aerobika 1x vstopnina - 9,00€						
		Fitenss + aerobika 1 mesec 75,00€/do 16:00 - 50,00€						
		Fitenss + aerobika 3 mesece 188,00€/do 16:00 125,00€						
		Fitenss + aerobika 6 mesecev 338,00€/do 16:00 225,00€						
		Fitenss + aerobika 1 leto 638,00€/do 16:00 425,00€						
		Prenosna karta za podjetja 6 mesecev -600,00€						
		Prenosna karta za podjetja 1 leto - 1150,00€						
DRUGO								
študenti in upokojnenci 10 % popust								
Če član pripelje novega člana, dobi 50 % popusta pri nasl. mesečni karti								
Izposoja brisače - 2,00€								
Nova čip karta 5,00€								
Če se član vpiše in kupi karto, dobi prvi trening s trenerjem zastonj								

PRILOGA 2 – Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani ter redno zaposleni delavec v fitnes studiu Fitinn Ljubljana BTC. V okviru svojega magistrskega dela izvajam raziskavo na temo poslovnega modela fitnes centrov Fitinn v Sloveniji. Vaši odgovori mi bodo zelo pomagali pri oblikovanju splošnega mnenja in stališč članov fitnes centrov Fitinn v Sloveniji do omenjene tematike. Anketa je enostavna in vam bo vzela manj kot 5 minut vašega časa. Vljudno vas prosim, da odgovore izpolnite na način, kot je zahtevano. Anketa je anonimna, vsi podatki, ki jih boste zaupali, se bodo uporabljali izključno za namen raziskave.

1. Kako dolgo ste član fitnesa Fitinn? (možen en odgovor)

- Manj kot 6 mesecev
- 6 mesecev do 2 leti
- Od 2 do 4 leta
- Od 4 do 6 let
- Več kot 6 let

2. Kako pogosto trenirate v Fitinnu? (možen en odgovor)

- Manj kot 1x na teden
- 1x na teden
- 2x - 3x na teden
- 4x - 6x na teden
- Vsak dan

3. Ali trenirate v več kot enem studiu Fitinn? (možen en odgovor)

- Da, treniram v več Fitinn studiih
- Ne, treniram samo v enem studiu Fitinn

4. Katere predele Fitinn studia uporabljate? Z znakom X označite polja pred predeli, ki jih uporabljate. (možnih več odgovorov)

- Kardio predel
- Predel za moč
- Proste uteži
- Funkcionalni del
- Ločen prostor za ženske
- Solarij

5. Z znakom X označite polje med 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam glede na vaše strinjanje s trditvijo. Poleg z X označite tudi "je v redu" ali "lahko bi bilo boljše".

	1 – sploh se ne strinj am	2	3	4	5 – popol noma se strinj am		Je v redu	Lahko bi bilo boljše
Velikost studia je pomembna								
Kvaliteta naprav in opreme je pomembna								
V studiu je zadostno število naprav in opreme								
Fitinn sledi trendom in ponuja inovacije v vadbenem prostoru								
Čistoča studia je pomembna								
Osebe studia je prijazno, vedno na voljo								
Dolg delovni čas je pomemben								
Prodaja pijač in prehranskih dodatkov je pomembna								
Lokacija, preprost dostop do studia je pomemben								
Možnost brezplačnega parkiranja je pomembna								
Možnost treniranja v vseh studiih Fitinn za ceno 19,90 € mesečno je pomembna								

6. Z znakom X označite polje med 1 – zelo nezadovoljen in 5 - zelo zadovoljen glede na vaše zadovoljstvo s spodnjimi trditvami. Poleg z X označite tudi "je v redu" ali "lahko bi bilo boljše".

	1 – zelo neza dovo ljen	2	3	4	5 – zelo zadovo ljen		Je v redu	Lahko bi bilo boljše
Ugodna cena								
Način plačila (možnost mesečnega plačevanja)								
Možnost zamrznitve karte brez razloga do dva meseca								
Preprosta ponudba								
Vezava članstva za 12 mesecev								
Možnost brezplačne uporabe wifi-ja								
Plačljivi tuši								
Brezplačni trenerjevi nasveti								
Možnost uporabe ločenega dela za ženske (odgovorijo samo ženske)								

7. Z znakom X označite polje med 1 – sploh ne želim in 5 – si zelo želim glede na vašo željo po določeni novosti, ki bi jo Fitinn lahko uvedel.

	1 – sploh ne želim	2	3	4	5 – si zelo želim
Vodene vadbe					
Savna					
Bazen					
Možnost upravljanja članstva preko spleta					
Možnost zakupa karte, ki v ceni že zajema tuširanje					
Večji funkcionalni del					
Večji vadbeni del na račun zmanjšanja garderob in odstranitve solarijev					
Virtualna navodila za trening					

8. Izmed spodnjih dejavnikov označite tri, ki so za vas najpomembnejši. Najpomembnejšemu pripišite tri točke, drugemu najpomembnejšemu 2 točki in tretjemu najpomembnejšemu eno točko. Ostale pustite prazne.

- ___ Cena
- ___ Kvaliteta naprav in opreme
- ___ Ločen prostor za dame
- ___ Urejenost/razporeditev studia
- ___ Prijazno osebje
- ___ Lokacija/dostopnost do studia
- ___ Možnost treniranja v vseh studiih Fitinn
- ___ Ugled in prepoznavnost Fitinn
- ___ Dolg delovni čas
- ___ Drugo: _____

Pri vseh vprašanjih do konca vprašalnika označite X samo pri enem odgovoru.

9. Označite, s kako oddaljene lokacije po navadi prihajate v studio Fitinn. Naj bo to od doma, iz šole, iz službe ... Primer: če delate v BTC in pridete na fitnes pred oziroma po službi, označite manj kot 1 kilometer.

- Manj kot 1 kilometer
- 1 km do 3 km
- 3 km do 5 km
- 5 km do 7 km
- Več kot 7 km

10. Na kakšen način dostopate do fitnes studia?

- Peš
- S kolesom
- Z avtobusom
- Z avtomobilom
- Drugo: _____

11. Ob kateri uri najpogosteje obiskujete fitnes?

- Med 6:00 in 9:00
- Med 9:00 in 13:00
- Med 13:00 in 17:00
- Med 17:00 in 21:00
- Med 21:00 in 24:00

12. Kako dolgo po navadi trenirate v fitnesu

- Do 30 minut
- Od 30min do 1h
- Od 1h do 1,5h
- Od 1,5h do 2h
- Več kot 2 uri

13. Kaj je bil najpomembnejši dejavnik, ki je vas je prepričal, da ste se odločili postati član Fitinn?

- Lokacija
- Prepoznavnost Fitinn
- Cena
- Priporočilo prijateljev
- Opremljenost studia
- Drugo: _____

14. Obkrožite vaš spol

- M
- Ž

15. Obkrožite vašo starostno skupino

- 14 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- Več kot 55 let

16. Družbeni status

- Dijak
- Študent
- Zaposlen
- Brezposeln