

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE IDEJE ZA USTANOVITEV PODJETJA ZA  
ORGANIZACIJO ŠPORTNIH PRIPRAV V SEVNICI**

Ljubljana, junij 2024

KAMILA KROŠELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kamila Krošelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvijanje poslovne ideje za ustanovitev podjetja za organizacijo športnih priprav v Sevnici, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

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

Podpis študentke : \_\_\_\_\_

## KAZALO

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 UVOD .....</b>                                                | <b>1</b>  |
| <b>2 OPREDELITEV ŠPORTNEGA TURIZMA.....</b>                        | <b>4</b>  |
| 2.1 Medsebojna povezanost športa in turizma .....                  | 4         |
| 2.2 Opredelitev in klasifikacija športnega turizma.....            | 5         |
| 2.3 Športni turizem v Sloveniji .....                              | 5         |
| 2.4 Ekonomski pomen športnega turizma .....                        | 6         |
| <b>3 ORGANIZACIJA ŠPORTNIH PRIPRAV .....</b>                       | <b>8</b>  |
| 3.1 Proces organizacije športnih priprav.....                      | 8         |
| 3.1.1 Raziskava .....                                              | 8         |
| 3.1.2 Kreativnost .....                                            | 8         |
| 3.1.3 Načrtovanje .....                                            | 8         |
| 3.1.4 Izvedba .....                                                | 9         |
| 3.1.5 Kontrola.....                                                | 9         |
| 3.2 Priložnost za organizacijo športnih priprav v Sevnici .....    | 10        |
| <b>4 PREDSTAVITEV PANOGE IN PODJETJA.....</b>                      | <b>10</b> |
| 4.1 Predstavitev panoge.....                                       | 12        |
| 4.2 Predstavitev podjetja .....                                    | 13        |
| 4.3 Poslanstvo in vizija podjetja .....                            | 18        |
| 4.3.1 Poslanstvo .....                                             | 18        |
| 4.3.2 Vizija .....                                                 | 19        |
| <b>5 POSLOVNI NAČRT: ORGANIZACIJA ŠPORTNIH PRIPRAV V SEVNICI..</b> | <b>19</b> |
| 5.1 Strateška analiza okolja in podjetja.....                      | 19        |
| 5.1.1 Analiza širšega okolja .....                                 | 19        |
| 5.1.1.1 Politično-pravno okolje.....                               | 19        |
| 5.1.1.2 Gospodarsko okolje.....                                    | 20        |
| 5.1.1.3 Kulturno okolje.....                                       | 22        |
| 5.1.1.4 Naravno demografsko okolje.....                            | 22        |
| 5.1.1.5 Tehnološko okolje.....                                     | 22        |
| 5.1.2 Analiza ožjega okolja .....                                  | 23        |

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1.2.1 Kupci .....                                                      | 23        |
| 5.1.2.2 Konkurenca .....                                                 | 24        |
| 5.1.2.3 Obseg trga in trendi .....                                       | 25        |
| 5.1.3 SWOT analiza .....                                                 | 27        |
| <b>5.2 Strategija rasti.....</b>                                         | <b>28</b> |
| <b>5.3 Merjenje uspešnosti uvedbe nove poslovne ideje podjetja .....</b> | <b>29</b> |
| <b>5.4 Načrt trženja podjetja .....</b>                                  | <b>34</b> |
| 5.4.1 Celotna strategija trženja.....                                    | 35        |
| 5.4.2 Cenovna strategija in prodajna politika .....                      | 36        |
| 5.4.3 Tržno komuniciranje .....                                          | 37        |
| 5.4.4 Prodajne poti .....                                                | 38        |
| <b>5.5 Proizvodni in storitveni načrt podjetja.....</b>                  | <b>38</b> |
| 5.5.1 Geografska lokacija .....                                          | 39        |
| 5.5.2 Poslovni prostori .....                                            | 40        |
| 5.5.3 Operativni cikel.....                                              | 40        |
| 5.5.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja.....                | 40        |
| <b>5.6 Načrt razvoja podjetja .....</b>                                  | <b>41</b> |
| 5.6.1 Status razvoja in prihodnje naloge .....                           | 41        |
| 5.6.2 Izboljšave proizvoda/storitev in prihodnji proizvodi/storitve..... | 41        |
| 5.6.3 Sredstva, namenjena razvoju .....                                  | 42        |
| 5.6.4 Intelektualna lastnina .....                                       | 42        |
| <b>5.7 Finančni načrt .....</b>                                          | <b>42</b> |
| 5.7.1 Predračun izkaza poslovnega izida .....                            | 42        |
| 5.7.1.1 Prihodkovni del .....                                            | 43        |
| 5.7.1.2 Stroškovni del .....                                             | 44        |
| 5.7.1.3 Točka preloma.....                                               | 45        |
| 5.7.2 Predračun bilance stanja .....                                     | 46        |
| 5.7.3 Predračun izkaza denarnih tokov .....                              | 47        |
| <b>5.8 Organizacijski in kadrovski načrt podjetja .....</b>              | <b>48</b> |
| 5.8.1 Organizacijska struktura .....                                     | 48        |
| 5.8.2 Opis vodstvene ekipe .....                                         | 49        |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 5.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja.....         | 50        |
| 5.8.4 Profesionalni svetovalci in storitve .....         | 50        |
| <b>5.9 Splošni terminski načrt podjetja .....</b>        | <b>50</b> |
| 5.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu.....     | 51        |
| 5.9.2 Terminski načrt .....                              | 51        |
| <b>5.10 Kritična tveganja in problemi podjetja .....</b> | <b>53</b> |
| 5.10.1 Tveganja na makroravni.....                       | 53        |
| 5.10.2 Tveganja na ravni podjetja .....                  | 54        |
| <b>6 SKLEP .....</b>                                     | <b>54</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                          | <b>56</b> |
| <b>PRILOGE.....</b>                                      | <b>61</b> |

## KAZALO TABEL

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Osnovni podatki podjetja.....                      | 11 |
| Tabela 2: BDP po letih .....                                 | 21 |
| Tabela 3: Slovenski šport v številkah.....                   | 26 |
| Tabela 4: Število športnih klubov po panogah .....           | 26 |
| Tabela 5: SWOT analiza.....                                  | 28 |
| Tabela 6: Oblikovanje cen po storitvah.....                  | 36 |
| Tabela 7: Matrika pooblastil in odgovornosti za naloge ..... | 40 |
| Tabela 8: Predračun izkaza poslovnega izida po letih.....    | 43 |
| Tabela 9: Prikaz prihodkov po letih .....                    | 44 |
| Tabela 10: Prikaz količine .....                             | 44 |
| Tabela 11: Prikaz stroškov po letih .....                    | 45 |
| Tabela 12: Predračun bilance stanja po letih.....            | 46 |
| Tabela 13: Kazalniki poslovanja .....                        | 47 |
| Tabela 14: Predračun izkaza denarnih tokov po letih.....     | 48 |
| Tabela 15: Prikaz aktivnosti podjetja .....                  | 52 |

## KAZALO SLIK

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Model športnega turizma.....            | 7  |
| Slika 2: Logo podjetja Regio Sport .....         | 11 |
| Slika 3: Dvoposteljna soba v hotelu Ajdovec..... | 13 |
| Slika 4 : Športna dvorana v Sevnici .....        | 14 |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 5: Športni dom v Sevnici.....                                                      | 14 |
| Slika 6: Zunanje igrišče z umetno travo.....                                             | 15 |
| Slika 7 : Fitnes na prostem .....                                                        | 15 |
| Slika 8: Fitnes King' s Gym v Sevnici .....                                              | 16 |
| Slika 9: Bazen v Sevnici.....                                                            | 16 |
| Slika 10 : Povprečno število opravljenih priprav v letu .....                            | 30 |
| Slika 11: Mesec opravljanja športnih priprav .....                                       | 30 |
| Slika 12: Financiranje priprav .....                                                     | 31 |
| Slika 13: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o izbiri destinacije športnih priprav..... | 32 |
| Slika 14: Dejavniki, ki so odločali o destinaciji priprav v preteklosti .....            | 32 |
| Slika 15: Ocenjena zanimivost dodatne ponudbe .....                                      | 33 |
| Slika 16: Izkušnje anketirancev s pripravami v Sevnici .....                             | 34 |
| Slika 17 : Prikaz lokacije Sevnice .....                                                 | 39 |
| Slika 18: Organizacijska struktura .....                                                 | 49 |
| Slika 19 : Terminski načrt .....                                                         | 52 |

## KAZALO PRILOG

|                                            |   |
|--------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik.....         | 1 |
| Priloga 2: Analiza rezultatov ankete ..... | 4 |
| Priloga 3: Finančne kalkulacije .....      | 9 |

# 1 UVOD

Športni turizem predstavlja področje, kjer se prepletata želja po aktivnosti in želja po odkrivanju novih krajev. V uvodu magistrske naloge se bom posvetila razumevanju športa, turizma in specifične oblike turizma, imenovane športno-rekreativni turizem, ter razločevanju med temi pojmi. Šport in turizem ter športni turizem sta pojma, ki ju moramo pomensko razlikovati. Čeprav sta povezana, je med njima razlika, s katero ju lahko ločimo med seboj. Pri pojmu šport in turizem gre za dve družbeni področji in individualni dejavnosti. Pojem športni turizem pa je formuliran pojem s svojo lastno specifikom. Športni turizem zajema vse vrste udeležbe v športnih aktivnostih, ne glede na organiziranost ali komercialnost, ki zahtevajo potovanje in odmik od domačega okolja. Bartoluci in drugi (1998) so opazili, da šport pogosto predstavlja ključni motiv za potovanje v turistične kraje, kar je privedlo do nastanka posebne kategorije turizma, tj. športno-rekreacijskega. Športni turizem, kot ga opredeljujeta Standeven in DeKnop (1999), zajema širok spekter aktivnega in pasivnega sodelovanja pri športnih dejavnostih, ki zahtevajo potovanje izven domačega okolja. Ta specifična oblika turizma združuje elemente obeh področij, pri čemer je šport osrednji motiv za potovanje, ki omogoča tako organizirano kot neorganizirano udeležbo v športnih aktivnostih.

V razvitih turističnih državah postajata turizem in šport zmeraj bolj povezani področji, kar se kaže tudi pri oblikovanju njune celostne ponudbe. Šport zavzema v turistični ponudbi vsake razvite dežele pomembno mesto. Ne glede na to, ali gre za profesionalne ali rekreativne športne prireditve, te sodijo v okvir trženja posameznih krajev oziroma regij. Tudi v najbolj modernih in eksotičnih krajih po svetu se turistični delavci trudijo privabiti goste s čim bolj zanimivimi in vabljivimi ponudbami, med temi pa so zelo pomembno mesto našli tudi športni programi. V državah, ki za Slovenijo pomenijo primarni trg (Avstrija, Nemčija, Italija), je šport dosegel visoko razvojno stopnjo, zato je razumljivo, da se gostje iz teh držav tudi na turističnem potovanju oziroma oddihu želijo ukvarjati z različnimi športnimi dejavnostmi (Korenika, 2006, str. 31).

Pomemben segment svetovno največje in najnaprednejše industrije, športni turizem, temelji tudi na povezavi med turizmom in dobičkonosno športno industrijo (Human Kinetics Publisher, 2005, str. 2).

Ekonomski učinki športnega turizma so:

- Neposredni ekonomski učinki – ustvarjeni so v turističnih ali športnih podjetjih s prodajo športnorekreacijskih storitev. Ustvarjajo se kot razlika med prihodki in odhodki športnih storitev in so merljivi v vsaki turistični ali športni organizaciji.
- Posredni ekonomski učinki – kažejo se v različnih oblikah turističnega prometa. Ustvarjajo jih turisti, za katere je šport glavni motiv potovanja v neki kraj. To so predvsem športniki in rekreativci vseh vrst in kategorij, ki sodelujejo na raznih

tekmovanjih, turnirjih in športnih igrah. Pogosto takšne programe organizirajo pred sezono in po njej.

Neposredni in posredni ekonomski učinki športnega turizma so lahko zelo veliki. S prodajo športnih storitev za aktivne in pasivne udeležence v športu se da dobro zaslužiti. Predvsem veliki športni dogodki privabljajo mnoge turiste, ki porabijo veliko denarja v relativno kratkem času. S tem ustvarjajo v regiji oziroma državi, ki je prirediteljica dogodka, dodatni prihodek. Čeprav mediji večinoma neposredno prenašajo velike športne dogodke po vsem svetu, veliko ljudi potuje v kraj dogajanja samo zato, da bi doživeli celotni spektakel (Bartoluci in drugi, 2004, str. 85).

V magistrski nalogi se osredotočim na izdelavo poslovnega načrta za podjetje, specializirano za organizacijo športnih priprav. Prav tako je potrebno razumevanje ključnih konceptov poslovnega načrtovanja in njihove povezave z dinamičnim svetom športa in turizma. Stutely (2003) poudarja, da je poslovni načrt ključno orodje, ki opredeljuje metode vodenja določene dejavnosti v prihodnosti. Pri pripravi poslovnega načrta se podjetniki osredotočajo na zagotavljanje kapitala, saj investitorji zahtevajo jasno pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Ta proces omogoča tudi natančno oceno prednosti in slabosti poslovne zamisli, kar pomaga izogniti se dragim napakam (Vahčič in drugi, 1998). Vzporedno s tem se zavedamo, da je gospodarska motivacija ključna za obstoj podjetja, vendar pa so motivacije za njegov obstoj lahko tudi druge (Pučko, 1999). Kot poudarjata Drnovšek in Stritar (2007), je osrednji cilj dela poslovnega načrta izvedba tržne raziskave, ki prepriča bralca o možnostih za prodajo na določenem trgu, kljub konkurenci. Načrt trženja, kot ga opisuje Antončič in drugi (2002), predstavlja ključen del poslovnega načrta, kjer podjetje določa strategije za doseganje predvidene prodaje. Ta vključuje podrobne projekcije prodaje, trženjsko strategijo, politiko prodaje, cenovno politiko, način distribucije in strategijo oglaševanja. Dodatno, dobro pripravljen terminski načrt, kot ga opisuje Antončič in drugi (2002), je ključno orodje za pridobivanje denarja od potencialnih vlagateljev in hkrati kaže na zmožnost menedžerske ekipe za načrtovanje rasti podjetja ter za obvladovanje ovir in zmanjšanje tveganja vlagateljev. V tem kontekstu bomo analizirali športni turizem kot specifično panogo, ki zahteva ustrezno načrtovanje in upravljanje poslovnih procesov za uspešno delovanje podjetja.

S podjetjem Regio Sport in njegovimi storitvami želim pomagati športnim klubom pri organiziranju športnih priprav in hkrati optimizirati porabo športne infrastrukture v Sevnici v poletnem obdobju. Prav tako bi podjetje Regio Sport skupaj z občino Sevnica in njenim Javnim zavodom za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti Sevnica (v nadaljevanju KŠTM Sevnica), ki se ukvarja s pospeševanjem turizma v občini Sevnica, pripomoglo k povečanju turistične ponudbe v občini. S preučevanjem trga bom pridobila podrobnejše informacije o tem, katera podjetja bodo naši konkurenti. Preučila bom vse njihove ponudbe in s tem dosegla, da bo ponudba podjetja Regio Sport boljša od konkurence. Na podlagi

statističnih raziskav bom ugotovila profil kupcev storitev – športnih klubov. Klubi bodo deležni zelo različne in zanimive ponudbe v poletnem obdobju.

Namen magistrskega dela je na podlagi teoretičnih dognanj in s procesom izdelave celostnega poslovnega modela, ki je usmerjen v organizacijo in izvedbo športnih priprav v Sevnici, podati konkretne možnosti za uspeh tega podjetja in s tem pomagati podjetju izboljšati svojo konkurenčnost, ter ustvarjati vrednost za svoje stranke.

Cilj magistrskega dela je na temelju analiz, ponudb in raziskav narediti realen poslovni načrt. To pomeni, da želim preučiti možnosti za realizacijo poslovne ideje »organiziranje športnih priprav v Sevnici – podjetje Regio Sport«. Z dobrim poslovnim načrtom bi lahko bila poslovna priložnost podjetja Regio Sport uresničena.

Podcilji magistrskega dela so:

- pripraviti anketo, s katere pomočjo ugotavljam značilnosti ciljne skupine odjemalcev in potrebe trga po naših storitvah;
- ugotoviti prednosti in slabosti podjetja Regio Sport;
- ugotoviti glavna tveganja pri ponudbi podjetja Regio Sport in določiti ukrepe, s katerimi bom zmanjšala tveganja;
- pripraviti finančne kalkulacije, s katerih pomočjo pridem tudi do finančnih kazalnikov, kar nam prikaže finančni učinek poslovne ideje Regio Sport;
- oblikovati model poslovnih procesov v podjetju Regio Sport.

Metodološki pristop, ki ga bom uporabila pri izdelavi magistrskega dela, bo temeljil na metodah znanstvenega raziskovanja. Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu, obravnavi teoretičnega dela, bom uporabila različne metode, značilne za znanstveno raziskovanje, kot so deskripcija, komparacija in sinteza. Teoretični del bo temeljil na preučevanju sekundarnih virov, kot so nekatere že opravljene študije ter domača in tuja strokovna literatura, ki obravnava športni turizem. Sekundarne vire bom uporabila kot osnovo pri analizi primarnih virov. V drugem, empiričnem delu magistrskega dela bom uporabila metodo zbiranja primarnih podatkov. Primarne podatke želim pridobiti z uporabo anketnega vprašalnika, ki bo poslan ciljni skupini – roketnim klubom, košarkarskim klubom, odbojgarskim klubom in klubom malega nogometa v Sloveniji. Sledila bo uporaba metode kvantitativne analize podatkov, zbranih z anketo, in metode merjenja stališč. Vse pridobljene podatke anketiranja bom statistično obdelala z uporabo opisne statistike. Manjše število vrnjenih anketnih vprašalnikov lahko predstavlja določeno omejitev raziskave.

Magistrsko delo začnem s teoretičnim delom opredelitve športnega turizma in organizacije športnih priprav. Sledi mu predstavitev podjetja Regio Sport. V predstavitvi podjetja so opredeljene vizija, poslanstvo in strategija rasti, ki so začetne in bistvene sestavine

poslovnega načrta. Temu sledi tržna raziskava in analiza, ki temelji na analizi kupcev in konkurence. Na podlagi analize kupcev in konkurentov pa preidem na določitev trga in trendov. Sledi del poslovnega načrta, ki se osredotoča na proizvodni in storitveni načrt, ki vsebuje geografsko lokacijo, poslovne prostore, operativni cikel in pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja. Ta del je fokusiran na operativni cikel prodaje v podjetju. Potem sta opredeljena načrt razvoja in finančni načrt. V tem delu sem predstavila finančne kalkulacije. Sledi poglavje z organizacijskim in kadrovskim načrtom, za lažje pregledovanje najpomembnejših začetnih nalog pa še terminski načrt podjetja Regio Sport. Glede na razmere v gospodarstvu sem opredelila tudi kritična tveganja in probleme.

## **2 OPREDELITEV ŠPORTNEGA TURIZMA**

### **2.1 Medsebojna povezanost športa in turizma**

Turizem in šport sta sorodna pojava, ki sta v svojem generičnem bistvu osnovana na ne-ekonomskih motivih. Povezanost sega že prav v začetek njihovega razvoja. V starem Rimu in Grčiji se šport in turizem prvič srečata. Takrat pride do prvih potovanj s ciljem, udeležiti se športnih iger ali si jih ogledati. Sčasoma se je vloga športa v turizmu povečala. Danes se ljudje na dopustu udeležujejo športnih aktivnosti zaradi zdravstvenih, kulturnih in drugih potreb. Šport ljudem predstavlja sprostitev, odmik od vsakdanjega življenja, sproščanje in pridobivanje novih moči (Korenika, 2006, str. 18).

Lahko bi rekli, da sta turizem in šport postala neločljivi del celostne turistične ponudbe. Turistični kraji in podjetja, kjer se šport pojavlja kot del turistične ponudbe, ponujajo zanimivejše turistične produkte in dosegajo večje poslovne učinke. Zelo pomembno je, da športno-turistične aktivnosti potekajo vse leto in se prilagajajo pomladanskim, poletnim, jesenskim in zimskim zahtevam turistične ponudbe. To je pomembno predvsem zato, ker lahko zunaj sezone povečamo število turistov predvsem na račun športno-rekreacijske dejavnosti (priprave športnikov, športne prireditve, trženje športa v zdravstvu) (Korenika, 2006, str. 18).

Povezanost športa in turizma je v skupnih potrošnikih. Ti potrošniki so domači in tuji turisti, ki so vrhunski ali rekreativni športniki, ki gibalno/športno aktivnost izvajajo zunaj kraja stalnega bivanja. Res je, da turizem potrebuje šport, da lahko ponudi raznolike športno-turistične programe oziroma proizvode, po katerih turisti povprašujejo. Prav tako pa šport potrebuje turizem za razvoj in uveljavitev novih športov, za ohranjanje sistema sponzorstva in ohranjanje ter ustvarjanje medijskega interesa, ki pomaga pri uspešnem poslovanju športne industrije.

## 2.2 Opredelitev in klasifikacija športnega turizma

Šport in turizem ter športni turizem so pojmi, ki jih moramo pomensko razlikovati. Čeprav so pojmi povezani, je med njimi razlika. Pri pojmu šport in turizem gre za dve družbeni področji in individualni dejavnosti. Pojem športni turizem pa je formuliran pojem s svojo lastno specifikom. Bartoluci in drugi (1998, str. 69–70) menijo, da je šport neredko tudi glavni motiv za potovanje v turistični kraj. Odnos med športom in turizmom je pripeljal do posebne vrste turizma, tj. športno-rekreacijskega. Športni turizem naj bi nastal kot posledica povečane diferenciacije in pluralizacije turističnega povpraševanja ter povečanja kvalitete življenja. Prav tako je tudi posledica sprememb, ki so botrovale turizmu v njegovem razvoju (Bartoluci in drugi, 2004, str. 409). Schwark (2002) pravi, da kljub podobnosti v izvoru, ideološkem ozadju in podobnih motivih, ki ju imata družbeni področji šport in turizem, to ne upravičuje samostojnosti področja športnega turizma. To področje potrebuje posebno utemeljitev. »Športni turizem so vsi načini aktivnega in pasivnega udeleževanja v športne aktivnosti, organiziranega in neorganiziranega ukvarjanja s športom, s komercialnim in nekomercialnim razlogom, ki potrebujejo potovanje (oddaljeno od doma in delovnega prostora)« (Standeven in DeKnop, 2003, povzeto po Slak, 2004, str. 4).

V vseh virih in literaturi navajajo tri glavne kategorije športnega turizma. Te tri kategorije so:

- aktivno ukvarjanje s športom (športno aktiven turist),
- potovanja zaradi ogleda športne prireditve,
- potovanja zaradi ogleda športnih znamenitosti (športni muzeji, stadioni, klubi).

## 2.3 Športni turizem v Sloveniji

V razvitih turističnih državah postajata turizem in šport zmeraj bolj povezani področji, kar se kaže tudi pri oblikovanju njune celostne ponudbe. Šport zavzema v turistični ponudbi vsake razvite dežele pomembno mesto. Ne glede na to, ali gre za profesionalne ali rekreativne športne prireditve, te sodijo v okvir trženja posameznih krajev oziroma regij. Tudi v najbolj modernih in eksotičnih krajih po svetu se turistični delavci trudijo privabiti goste s čim bolj zanimivimi in vablljivimi ponudbami, med temi pa so zelo pomembno mesto našli tudi športni programi. V državah, ki Sloveniji pomenijo primarni trg (Avstrija, Nemčija, Italija), je šport dosegel visoko razvojno stopnjo, zato je razumljivo, da se gostje iz teh držav tudi na turističnem potovanju oziroma oddihu želijo ukvarjati z različnimi športnimi dejavnostmi (Korenika, 2006, str. 31).

V Sloveniji se namestitvene kapacitete polnijo vse leto, tudi spomladi in jeseni zunaj turistične sezone. Največja prednost Slovenije je v njeni ugodni geografski legi, kjer imamo tako obalo kot hriboviti svet. Zaradi visokih temperatur v poletnem času se po navadi ekipe odločajo za višinske priprave. Prednost višinskih priprav sta višina (gore, hribi) in klima

(svež zrak). Na višini več kot 1500 metrov je zrak redkejši in s tem se v telesu reproducira večje število rdečih krvničk, ki igrajo najpomembnejšo vlogo pri vzdržljivosti. Prednost športnih priprav v gorah in hribih v poletnem času je bolj svež zrak, kar pa zelo vpliva na športnikovo počutje. Najbolj prepoznavne destinacije v svetovnem merilu za višinske priprave so v italijanskih, švicarskih in avstrijskih Alpah. Pri nas pa je najbolj prepoznavna Rogla. Na Rogli ravno zaradi višinskih razmer vsako leto opravi športne priprave veliko športnikov in športnih ekip. Od leta 1997 je Rogla prvi olimpijski center v Sloveniji, ki je s svojo edinstveno lego, z milo sredogorsko klimo ter vrsto vrhunskih športnih objektov pravi raj za kondicijske in taktične priprave športnikov.

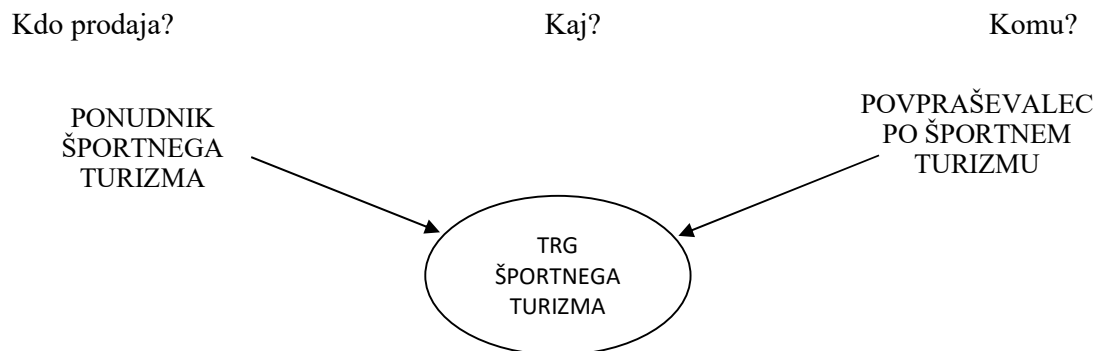
Razvoj športnega turizma predstavlja ključno komponento strategije slovenskega turizma za obdobje 2022–2028. Iz tega dokumenta lahko povzamemo, da se osredotoča tudi na segment priprav športnikov in športnih prireditev, ki ima potencial, da Slovenijo postavi kot konkurenčno destinacijo na svetovni zemljevid športnega turizma. Vizija in razvojna smer tega segmenta temeljita na bogati naravni in klimatski dediščini Slovenije, visokokakovostni športni in hotelski infrastrukturi ter strokovnem znanju za izvedbo različnih športnih dogodkov in priprav vrhunskih športnikov. Poleg tega se v ta namen podpirajo sodobni zdraviliški centri, ki ponujajo vrhunske storitve za rehabilitacijo in regeneracijo. Pomembnost športnega turizma za Slovenijo izhaja tudi iz globalno odmevnih športnih dogodkov ter izjemnih uspehov slovenskih športnikov, ki prispevajo k prepoznavnosti in ugledu države kot turistične destinacije. Ti dogodki krepijo nacionalni ponos ter prispevajo h gradnji blagovne znamke »I feel Slovenia«, hkrati pa sporočajo zgodbo o strasti do športa in narave. Za uresničitev te vizije in razvojnih ciljev so določeni ključni ukrepi in premiki, med katerimi izstopajo: ustanovitev stalne strokovne skupine za podporo razvoju in trženju športnega turizma, vzpostavitev trajnostnega poslovnega modela za organizacijo športnih prireditev, krepitev sinergij med turizmom in športom ter izboljšanje športne infrastrukture. Ključno je tudi usklajeno delovanje na vseh ravneh, od nacionalne do lokalne, za uspešno usmerjanje, sodelovanje in koordinacijo pri organizaciji športnih prireditev. Kljub obstoječi organiziranosti, kjer Slovenijo na tem področju usmerja Slovenska turistična organizacija, se hkrati uvaja Akcijski načrt razvoja in trženja športnega turizma 2022–2025, kar dodatno prispeva k razvoju in promociji športnega turizma v Sloveniji.

## **2.4 Ekonomski pomen športnega turizma**

Športni turizem je več kot le oblika potovanja. Predstavlja dinamično in vsestransko področje, ki ima lahko pomemben vpliv na gospodarstvo države. Ta segment turizma prispeva h gospodarski rasti, ustvarjanju delovnih mest ter k dvigu celotnega turističnega sektorja. Športni turizem je v zadnjih desetletjih postal ključen dejavnik pri oblikovanju turističnih destinacij in ustvarjanju dodane vrednosti v gospodarstvu. Pomemben segment svetovno največje in najnaprednejše industrije, športni turizem, temelji tudi na povezavi med turizmom in dobičkonosno športno industrijo (Human Kinetics Publisher, 2005, str. 2).

Na sliki 1 lahko vidimo, kako lahko z ekonomskega vidika opazujemo strukturo športno-turističnega trga z uporabo modela, ki ga opisuje Freyer (2001). Trg deli na ponudbo in povpraševanje, po drugi strani pa trg omejujejo različni kriteriji in diferenciacije. Takšna delitev je osnova za trženje, pri katerem se nam postavi vprašanje, kdo, kaj in komu prodaja. Za odgovore na ta vprašanja moramo preučiti ponudnike, povpraševanje in omejitve ter diferenciacije (kaj?).

*Slika 1: Model športnega turizma*



*Vir: Freyer (2001, str. 45).*

Ekonomski učinki športa v turizmu so neposredni in posredni.

Neposredni ekonomski učinki nastanejo v turističnih ali športnih podjetjih s prodajo športno-rekreativnih storitev. To je nastala razlika med prihodki in odhodki športnih storitev in je merljiva v vsaki organizaciji na področju turizma ali športa.

Posredne ekonomske učinke ustvarjajo turisti, za katere je šport glavni motiv potovanja na določeno destinacijo. Takšni ekonomski učinki se kažejo skozi različne oblike turističnega prometa. Ustvarjalci posrednih učinkov so športniki in rekreativci vseh vrst in kategorij, ki sodelujejo na raznih tekmovanjih, turnirjih in športnih igrah. Pogosto se takšni programi organizirajo v pred- in posezoni, kar jim daje poseben karakter.

Obe vrsti ekonomskih učinkov športnega turizma, neposredni in posredni učinki, so lahko zelo visoki. S prodajo športnih aktivnosti udeležencem v športu se da dobro zaslužiti. Mnoge turiste privabljajo veliki športni dogodki. Na teh dogodkih turisti porabijo veliko denarja v relativno kratkem času. S tem se ustvarijo dodatni prihodki za regijo in državo prirediteljico dogodka. Veliki športni dogodki so večinoma v neposrednih prenosih v medijih, a kljub temu veliko ljudi potuje v kraj dogajanja samo zato, da bi doživeli celoten spektakel (Bartoluci in drugi, 2004, str. 85).

### **3 ORGANIZACIJA ŠPORTNIH PRIPRAV**

#### **3.1 Proces organizacije športnih priprav**

Organizacija športne prireditve je zelo kompleksen projekt, ki je sestavljen iz vrste različnih med seboj povezanih nalog. Vse te naloge lahko združimo v pet stopenj, ki lahko tvorijo proces organizacije (Goldblatt, 1997, str. 51–67) in si sledijo v logičnem zaporedju: raziskava, kreativnost, načrtovanje, izvedba in kontrola ter ocenjevanje.

##### **3.1.1 Raziskava**

Raziskovalna faza je prva in ključna stopnja pri organizaciji športnih priprav. V tej fazi se posvetimo temeljitemu raziskovanju in analiziranju različnih vidikov, ki vplivajo na uspešno izvedbo priprav. V procesu raziskave je treba določiti cilje, ki jih skušamo doseči z organizacijo športnih priprav (Fill, 2002, str. 252). Vsi cilji morajo biti specifični, merljivi, realno postavljeni in relevantni.

Moji cilji so:

- pridobiti število ekip, da zapolnim poletne termine,
- ponuditi celosten paket športnih priprav,
- ponuditi storitve, ki so kvalitetne in »novitete«,
- omogočiti ekipam vrhunske možnosti za trening.

V tej fazi se izvede tudi analiza konkurence ter preučijo primeri dobrih praks.

##### **3.1.2 Kreativnost**

Pri organizaciji športnih priprav se moramo osredotočiti na razvoj kreativnih idej in konceptov za izvedbo priprav. To vključuje oblikovanje programa priprav, določanje vrst in raznolikosti aktivnosti v programu ter ustvarjanje inovativnih pristopov za doseganje ciljev. Kreativnost se kaže tudi v reklamnih sporočilih in letakih ter v celotnem konceptu vizualne predstavitve našega podjetja in predstavitve naših storitev (logotip podjetja, posnetki ...).

##### **3.1.3 Načrtovanje**

Načrtovanje je najdaljša stopnja v celotnem procesu organizacije športnih priprav in temelji na rezultatih raziskav in kreativnosti (Goldblatt, 1997, str. 51–66). Pomembno je, da se v procesu organizacije čim manj zanašamo na improvizacijo, saj do te prihaja v vsakem primeru. Prav na začetku načrtovanja si moramo odgovoriti na pet vprašanj, katerih odgovori

določajo možnost za izvedbo in obstoj ter kontinuiteto izvajanja prireditve (Hoyle, 2002, str. 42–63): zakaj, kdo, kje, kaj, kdaj. V tej fazi se iz raziskovalnih in kreativnih ugotovitev oblikuje konkretni načrt za izvedbo.

V fazi načrtovanja bom do odgovorov na zgornja vprašanja prišla s pomočjo poslovnega načrta. S poslovnim načrtom podjetnik načrtuje poslovno aktivnost od ideje do njene uresničitve in do končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček podjetja. Za izdelavo poslovnega načrta ima večina podjetnikov kot temeljni razlog zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Poslovni načrt pa podjetniku služi tudi za natančno oceno njegove poslovne zamisli, njenih prednosti in slabosti, da se na ta način izogne dragim napakam (Vahčič in drugi, 1998, str. 27).

### 3.1.4 Izvedba

Pri izvedbi je pomembno, da se držimo načrtovanega terminskega načrta. Za vsake športne priprave posebej je treba pri izvedbi pripraviti program, na katerega podlagi se izvajajo aktivnosti. Za vsakega posameznika, ki sodeluje pri procesu izvedbe, je vnaprej določena naloga po razporedu. Pomembno je skrbno spremljanje poteka aktivnosti in prilagajanje na morebitne nepredvidene okoliščine.

### 3.1.5 Kontrola

Proces kontrole se začne s samo ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje s primerjavo izvedbe glede na načrt in konča s prikazom odstopanj, na katerih podlagi iščemo vzroke za nastala odstopanja. S tem se ugotavljajo vzroki, ki so odstopanja povzročili, in predlagajo ukrepi za čim boljšo izvedbo načrtovanega ali spremembo zamisli (Koletnik in Rozman, 1993, str. 254). Poznamo dve vrsti kontrole (Hauc, 2002, str. 212):

- Kontrola poslovanja. S kontrolo poslovanja izvajamo nadzor nad izvajanjem poslovnih procesov. Pri tej vrsti kontrole ocenjujemo izvajanje naših obveznosti do kupcev ter izvajanje obveznosti zunanjih izvajalcev, ki jih imajo ti do nas. Vsakdanja kontrola je pri poslovanju nujna.
- Kontrola organizacije. S to vrsto kontrole izvajamo kontrolo razmerij in odnosov med ljudmi v organizaciji. Pri organizaciji je izjemno pomembna avtoriteta glavnega organizatorja, saj lahko le on drži vse niti v svoji rokah.

Pomembno je, da se vsako izvajanje kontrole drži glavnih načel: resničnost, pravočasnost, realnost, odgovornost (Koletnik in Rozman, 1993, str. 270). Prav tako je pomembno pridobiti povratne informacije od udeležencev in drugih vpletenih ter jih uporabiti za nadaljnje izboljšave procesa organizacije priprav.

### **3.2 Priložnost za organizacijo športnih priprav v Sevnici**

Želja po rekreaciji oziroma športu ima velik vpliv na izbiro destinacije, zato je zelo pomembna ustrezna organiziranost ponudbe, povezava in razvoj v celosten tržni proizvod, ki ga ponudimo na trgu (Perić, 2010). Povpraševanje po rekreativnih in adrenalinskih športih je tako pri nas kot tudi v tujini vedno večje. V turizmu je v vzponu aktivno doživljanje dopusta. Sevnica ima izjemne potencialne, ki so še neizkoriščena vrednost in priložnost našega projekta. V širši regiji Posavja je Sevnica uveljavljena športna, rekreacijska in turistična točka. Že sedaj ima malo konkurence v tem okolju, novi projekt pa jo bo dvignil nad konkurenco v celotni regiji in državi. Podjetje Regio Sport bo prineslo oblikovanje nove ponudbe, ki bo odgovor na povpraševanje kot priložnost. Z realizacijo takšne poslovne priložnosti, kot je organizacija športnih priprav v Sevnici, bom zagotovila razvojne učinke na razvoj podeželja na območju občine Sevnica in Posavja.

Sevnica ponuja priložnost za organizacijo športnih priprav. Razlogi so tile:

- idealne možnosti za športe v dvorani,
- idealne možnosti za izvedbo na zunanjih igriščih,
- idealne možnosti za izvedbo treninga v fitnesu,
- idealne možnosti za relaksacijo ali trening v olimpijskem bazenu,
- idealne možnosti za tekaške proge,
- idealne možnosti za višinski trening (bližina Lisce),
- namestitvene možnosti v neposredni bližini dvorane, igrišč, bazena, fitnesa,
- idealne možnosti za sodelovanje z drugimi klubi (domači in bližnji kraji),
- idealne možnosti za spremljevalni program (odbojka na mivki, paintball ...).

Braunstein in Zhang (2005) menita, da se pri večini profesionalnih športov izvajajo športne priprave. Športne priprave izvajajo pred tekmovalno sezono in pred večino mednarodnih tekmovanj. Izvedba športnih priprav je prav tako zelo zanimiva za navijače. Vse športne priprave profesionalnih športnih ekip lahko služijo kot turistična atrakcija (Braunstein in Zhang, 2005, str. 1). Šport in izvedba športnih priprav sta v številnih mestih po vsej Evropi orodji za gospodarsko oživitev mesta in regije (Davies, 2002, str. 2). To bom kot orodje uporabila tudi jaz in s tem poskušala vplivati na razvoj celotnega Posavja.

## **4 PREDSTAVITEV PANOGE IN PODJETJA**

Podjetje se mora ravnati po ekonomskih motivih, saj je v osnovi gospodarska tvorba. Motivacija podjetja ni samo ekonomska, vendar je razlog za obstoj podjetja zgolj ekonomski (Pučko, 1999, str. 1).

Regio Sport je podjetje, specializirano za športni turizem, ki se ukvarja z organizacijo športnih priprav za različne kolektivne športe v Sevnici. Kupcem ponujam odlične možnosti za izvedbo športnih priprav s kakovostnimi nastanitvami in drugim spremljevalnim programom po ugodnih cenah. V tabeli 1 so prikazani osnovni podatki podjetja.

*Tabela 1: Osnovni podatki podjetja*

| Osnovni podatki                                     |                           |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|
| Naziv                                               | <b>Regio Sport d.o.o.</b> |
| Naslov                                              | Naselje heroja Maroka 17  |
| Poštna številka in kraj                             | 8290 Sevnica              |
| Občina                                              | Sevnica                   |
| GSM                                                 | 031483022                 |
| e-mail                                              | regiosport@gmail.com      |
| Spletna stran                                       | www.regiosport.si         |
| Zastopnik                                           | Kamila Krošelj            |
| Šifra glavne dejavnosti podjetja                    | R 93.19                   |
| Šifra dejavnosti, s katero ustvarite največ prometa | R 93.19                   |
| Število redno zaposlenih                            | 0                         |

*Vir: lastno delo.*

Na sliki 2 je predstavljen logotip podjetja Regio Sport, ki je zasnovan s ciljem, ustvariti močan prvi vtis. Logotip bo pripomogel k ustvarjanju prepoznavnosti in identitete našega podjetja, kar nam bo pomagalo pridobiti stranke kot uveljavljeno podjetje s profesionalnim pristopom.

*Slika 2: Logo podjetja Regio Sport*



*Vir: lastno delo.*

#### 4.1 Predstavitev panoge

Turizem v ekonomskem, družbenem in okoljskem pogledu predstavlja pomembno dejavnost ter zaradi svoje interdisciplinarnosti in povezovanja z drugimi znanstvenimi disciplinami postaja pomemben predmet raziskovanja (Lesjak, 2018). Turizem z ustreznim upravljanjem ponuja številne pozitivne ekonomske, družbeno-kulturne, politične, infrastrukturne in okoljske učinke. Kadar pa storimo napake ali se neustrezno odločimo, lahko privede do nepopravljive škode v razvoju tako za lokalno skupnost kot za širšo družbo (Lesjak, 2018).

Športni turizem prinaša številne koristi tako destinacijam kot tudi turistom. Destinacije lahko prek športnega turizma promovirajo svoje naravne in kulturne vrednote, povečajo prepoznavnost in privabijo nove obiskovalce. Poleg tega lahko športni turizem prispeva k lokalnemu gospodarstvu z ustvarjanjem delovnih mest, povečanjem prihodkov v turističnem sektorju ter spodbujanjem razvoja infrastrukture in storitev.

Turistična industrija je utrpela hudo škodo zaradi pandemije COVID-19. Po padcu v letu 2020 je sektor potovanj in turizma leta 2021 zabeležil močno okrevanje, čeprav je bilo tudi to deloma upočasnjeno zaradi širjenja Omikronovega seva in ponovne uvedbe mednarodnih omejitev. Kljub temu so leta 2022 napovedali, da se bo sektor do leta 2023 vrnil na predpandemijsko raven, s trajnejšo rastjo v prihodnjih letih. Evropski sektor potovanj in turizma je do leta 2021 že dosegel 32,3 odstotka predpandemijske ravni, kar kaže na močno okrevanje. Globalni sektor potovanj in turizma se bo predvidoma okrepil za 43,7 odstotka v primerjavi z letom 2021, pri čemer bo dodal še 10 milijonov delovnih mest (World travel in tourism council, 2022). Zaradi konstantne rasti, raznolikosti in širitve turizem v zadnjih 60 letih predstavlja eno najhitreje rastočih gospodarskih panog. Letna stopnja rasti je med 10 in 15 odstotkov. Globalna vrednost športnega turizma se ocenjuje na več deset milijard dolarjev na leto in še naprej narašča. (World Tourism Organization, 2018). V državah, ki so v razvoju, predstavlja turizem glavni vir dohodkov, gonilno silo za hitrejši socialno-ekonomski razvoj, zaposlitvene priložnosti in številna povezovanja med različnimi sektorji gospodarstva (World tourism Organization, brez datuma). V turizmu je zaposlenih 347 milijonov ljudi, kar predstavlja devet odstotkov svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017).

Podjetje Regio Sport ima po Standardni klasifikaciji dejavnosti dve osnovni dejavnosti, in sicer dejavnost pod šifro N 79.12 Dejavnost organizatorjev potovanj in dejavnost pod šifro R 93.19 Druge športne dejavnosti. Panoga organizacija športnih priprav je v zadnjih letih, glede na velikost našega trga, doživela izjemno rast. Še posebej je zrasel trg agencij, ki delujejo kot posredniki za že vse znane lokacije za športne priprave v Sloveniji. Panoga drugih športnih dejavnosti je komaj v razvoju in je mlada. Omogoča enostaven vstop novih konkurentov v panogo in hkrati lahek izstop iz panoge brez večjih stroškov. V panogi so si

kupci in dobavitelji enakovredni glede na pogajalsko moč, zato večjih težav pri postavljanju cen ali plačilnih pogojev ne vidimo.

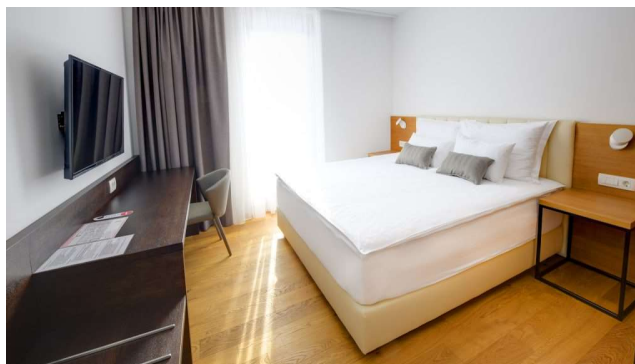
## 4.2 Predstavitev podjetja

Dolgoročni načrti, ki zajemajo ocenjevanje okolja, analizo poslovanja ter vizijo in poslanstvo podjetja, ponujajo ustrezno izhodišče za uspešen strateški menedžment v podjetju (Pučko, 1999, str. 123).

Podjetje Regio Sport d.o.o. se bo ponosno uveljavljalo v športni industriji in sledilo dolgoročni viziji, osredotočeni na uveljavljanje blagovne znamke Regio Sport. Kot vodilni ponudnik športnih priprav v Sevnici in okolici naša blagovna znamka predstavlja vrhunsko kakovost in izkušnje na področju športnih aktivnosti. Naša ponudba organizacije športnih priprav vključuje najboljše zmogljivosti, ki jih ponujajo drugi ponudniki, s katerimi imamo sklenjene pogodbe o najemu po jasno določenih cenah in pogojih. Zavzemamo se za ustvarjanje nepozabnih in učinkovitih športnih doživetij za naše stranke, ki temeljijo na strokovnosti, varnosti in prilagodljivosti. V izbranem paketu športnih priprav bosta dve možnosti za nastanitev. Obe nastanitvi sta v neposredni bližini vseh športnih objektov in tekaških prog.

**Hotel Ajdovec.** V hotelu je možna namestitev do 24 oseb v različnih sobah. Prednost hotela je, da se nahaja v centru Sevnice. Hotel je bil leta 2016 popolnoma prenovljen, tako interior kot ponudba. Z novo podobo in ponudbo lahko hotel zadosti še tako zahtevnim gostom. Ponudba v hotelski restavraciji temelji na lokalnih, svežih in sezonskih sestavinah. Imajo tudi dnevno ponudbo malic, prav tako pa je na dnevnem meniju FIT kosilo, ki je primerno tudi za prehrano športnikov. Pri gostovanju športne ekipe bodo poskrbeli, da bodo vsi obroki primerni. Jedilniki bodo sestavljeni v sodelovanju s strokovnjaki. Na sliki 3 lahko vidimo prenovljeno dvoposteljno sobo, ki je primerna za naše kupce paketov L in XL.

*Slika 3: Dvoposteljna soba v hotelu Ajdovec*



*Vir: Hotel Ajdovec (2021).*

**Hostel Sevnica** ima urejene prostore v dijaškem domu. Ponujajo namestitve v dvoposteljnih in triposteljnih sobah s skupno kopalnico in toaleta. Na voljo je tudi čajna kuhinja in predavalnica z interaktivno tablo ter projektorjem. Prav tako je na voljo skupen prostor s televizijo in pokrito teraso. Sprejmejo lahko 35 gostov.

Skupne prenočitvene zmogljivosti so 59 ležišč. V hotelu je 24 ležišč in v hostlu 35 ležišč. Vsa športno-rekreacijska infrastruktura, ki jo ponujam za najem v sklopu športni priprav, je v lasti Občine Sevnica. Upravljalec objektov pa je KŠTM Sevnica. Večnamenska športna objekta, ki sta primerna za različne športe, sta Športna dvorana Sevnica in Športni dom Sevnica. Športna dvorana, ki je predstavljena na sliki 4, ima površino v izmeri 50 x 24 m in je primerna za mali nogomet, nogomet, rokomet, odbojko in košarko. Tribuna za gledalce ima kapaciteto 600 sedežev. Športni dom Sevnica, ki ga vidimo na sliki 5, ima površino v izmeri 32 x 22 m in se večinoma uporablja za mini nogomet, mini rokomet, košarko, odbojko, badminton, gimnastiko, borilne športne in plezanje, saj je v objektu tudi plezalna stena. Tribuna za gledalce v tem objektu ima kapaciteto 140 sedežev.

*Slika 4 : Športna dvorana v Sevnici*



*Vir: Javni zavod za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti Sevnica (brez datuma a).*

*Slika 5: Športni dom v Sevnici*



*Vir: Javni zavod za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti Sevnica (brez datuma b).*

V Sevnici je na voljo tudi veliko zunanjih športnih površin. Na voljo je pet zunanjih športnih igrišč, primernih za različne športe. Igrišča so na različnih lokacijah, a kljub temu v bližini vseh drugih objektov. Igrišča se razlikujejo po podlagi in namenu. Na voljo so asfaltna igrišča in igrišča z umetno travo. Prav tako pa so v Sevnici urejene tudi poti ob Savi, primerne za tek in sprehod, kjer pa najdemo tudi fitness na prostem. Na sliki 6 je eno izmed zunanjih igrišč z umetno travo. Na sliki 7 pa je predstavljen zunanji fitness.

*Slika 6: Zunanje igrišče z umetno travo*



*Vir: Blatnik (2018).*

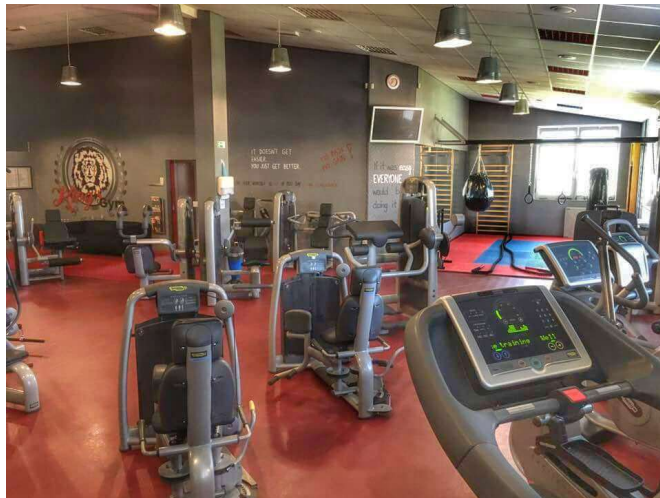
*Slika 7 : Fitness na prostem*



*Vir: Biderman (2014).*

V ponudbo sta vključeni tudi uporaba fitnesa in bazena. Fitness razpolaga z 200 m<sup>2</sup> površine, na kateri ima moderno opremo Technogym. V fitnesu je tudi posebej zasnovan prostor za izvedbo skupinskih vadb. Posebnost fitnesa pa je, da je odprt 24 ur na dan. Ta posebnost nam nekoliko olajša časovno načrtovanje obiska fitnesa za športne ekipe ali posameznika, ki uporabljata naše storitve. Na sliki 8 vidimo prostornost fitnesa in opremo, ki je na voljo.

*Slika 8: Fitnes King's Gym v Sevnici*



*Vir: King's Gym (2016).*

V poletnih mesecih je v Sevnici tudi možnost za uporabo bazena. Bazen je v izmeri 50 x 22 x 1,1–1,9 m; Športne ekipe lahko uporabljajo bazen za sprostitev ali za trening. Olimpijski bazen, ki ga vidimo na sliki 9, daje veliko možnosti tudi za razne vadbe in izvedbo fizioterapije.

*Slika 9: Bazen v Sevnici*



*Vir: Kostevc (brez datuma).*

Najpomembnejši izdelek/storitev, ki jo ponuja podjetje Regio Sport, je organizacija športnih priprav. V naših izdelkih so združene vse temeljne sestavine organizacije športnih priprav.

Storitve, ki jih vključuje ponudba organizacija športnih priprav, so:

- nastanitve/prenočišča s prehrano (možnost zdrave kuhinje in jedilniki, primerni za športnike);
- športno-rekreacijska infrastruktura (uporaba športne infrastrukture za vadbeni del vrhunškega in rekreativnega športa; športna dvorana, športna igrišča, tekaške proge, bazen, fitnes);
- spremljevalne storitve pri športnih pripravah.

K spremljevalnim storitvam pri športni pripravi spada najprej vadba za preprečevanje poškodb športnikov (preventivni ukrepi). Ta storitev je v Sloveniji še dokaj nerazvita. Z zunanjimi strokovnimi izvajalci pripravimo preventivno vadbo za določeno športno panogo. Športnikom bi približala pomen preventive in zgodnjega odkrivanja vedenjskih, gibalnih in drugih deficitov, ki predstavljajo dejavnike tveganja za nastanek poškodb. Poleg strokovnega kadra in možnosti za trening bi zagotovila tudi meritve in svetovanja, ki so potrebni za optimalen razvoj športnikov.

K spremljevalnim storitvam spadajo še:

- vadba v bazenu,
- trener fitnesa,
- animacija za otroke,
- organizacija izletov,
- snemanje in analiza tekem.

Ponudba je sestavljena iz petih različnih paketov, od XS do XL, ki so prilagojeni zahtevam po starosti in profesionalnosti športne ekipe. Oblikovani paketi se lahko po željah kupcev tudi prilagodijo ali pa se oblikuje nov paket, ki zadosti vsem specifičnim zahtevam posamezne stranke.

Paket XS ( do 15 let/4 dni):

- 1 x na dan športna dvorana (1,5 h),
- prenočitev v hostlu,
- prehrana v hotelu,
- brezplačen vstop na bazen,
- možnost za uporabo zunanjih igrišč, fitnesa na prostem, tekaških prog.

Paket S (do 15 let/5 dni):

- 2 x na dan športna dvorana (1,5 h),
- prenočitev v hostlu,
- prehrana v hotelu,

- brezplačen vstop na bazen,
- možnost za uporabo zunanjih igrišč, fitnesa na prostem, tekaških prog.

Paket M (od 15 do 18 let/5 dni):

- 2 x na dan športna dvorana (1,5 h),
- prenočitev v hostlu,
- prehrana v hotelu,
- brezplačen vstop na bazen,
- možnost za uporabo zunanjih igrišč, fitnesa na prostem, tekaških prog.

Paket L (nad 18 let/5 dni):

- 2 x na dan športna dvorana (1,5 h),
- prenočitev v hotelu,
- prehrana v hotelu,
- uporaba fitnesa,
- brezplačen vstop na bazen,
- možnost za uporabo zunanjih igrišč, fitnesa na prostem, tekaških prog.

Paket XL (nad 18 let/6 dni):

- 2 x na dan športna dvorana (1,5 h),
- prenočitev v hotelu,
- prehrana v hotelu,
- uporaba fitnesa,
- vadba za preprečevanje poškodb (1h/dan),
- brezplačen vstop na bazen,
- možnost za uporabo zunanjih igrišč, fitnesa na prostem, tekaških prog.

Glavni kupci izdelkov/storitev podjetja so športne ekipe iz panoge rokometa, malega nogometa, odbojke in košarke.

### **4.3 Poslanstvo in vizija podjetja**

#### **4.3.1 Poslanstvo**

Naše poslanstvo je zagotoviti klubom vrhunsko izkušnjo športnih priprav v Sevnici in okolici, ki omogoča njihovim ekipam optimalne možnosti za treninge in druge storitve. Z osredotočenostjo na kakovostne storitve, infrastrukturo in druge potrebne storitve smo tu, da olajšamo proces priprav in omogočimo klubom, da se osredotočijo na svoj športni razvoj in uspeh.

#### 4.3.2 Vizija

Vizija podjetja je postati ključni partner in nepogrešljiv vir podpore za športne klube pri njihovem razvoju in uspehu. Priznani bomo po kakovosti storitev in skrbi za potrebe naših strank. Postavili bomo standarde ter postali prva izbira za klube, ki iščejo pomoč pri organizaciji svojih priprav.

## 5 POSLOVNI NAČRT: ORGANIZACIJA ŠPORTNIH PRIPRAV V SEVNICI

S poslovnim načrtom podjetnik načrtuje poslovno aktivnost od ideje do njene uresničitve in do končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček podjetja. Za izdelavo poslovnega načrta ima večina podjetnikov kot temeljni razlog zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Poslovni načrt pa podjetniku služi tudi za natančno oceno njegove poslovne zamisli, njenih prednosti in slabosti, da se na ta način izogne dragim napakam (Vahčič in drugi, 1998, str. 27).

Jaklič (2002) opredeljuje poslovno okolje po kriteriju splošnosti vplivanja. V tem primeru govori o treh vrstah okolja. Makro okolje, kjer so vplivi okolja enaki za vsa podjetja. Mezo okolje, kjer vplivi prihajajo iz konkretnega trga ali panoge in mikro okolje, kjer vplivi prihajajo neposredno na podjetje ali iz podjetja.

### 5.1 Strateška analiza okolja in podjetja

#### 5.1.1 Analiza širšega okolja

Pri analizi širšega okolja smo upoštevali in predstavili elemente z dejanskim ali s potencialnim vplivom na razvoj dejavnosti organizacije športnih priprav v Sloveniji. Pri ekonomski analizi profesionalnih športnih klubov moramo upoštevati tako socialne kot ekonomske kazalce (Avgerinou, 2007, str. 14).

##### 5.1.1.1 *Politično-pravno okolje*

Analiza politično-pravnega okolja lahko podjetju pomaga razumeti in spoštovati ustrezne zakone ter se prilagoditi regulativnim zahtevam, kar je ključno za uspešno in zakonito poslovanje v tej industriji.

Ključne točke, ki jih moramo obravnavati, so:

1. Zakonodaja o športu: Raziskava nacionalne zakonodaje, ki ureja športne dejavnosti in organizacijo športnih priprav. To vključuje zakone o športu, pravilnike o športnih tekmovanjih, varnosti pri športnih dejavnostih, pravice športnikov in druge relevantne predpise.
2. Davčna zakonodaja: Pregled davčnih predpisov, ki veljajo za podjetja. To vključuje obdavčitev prihodkov, davčne olajšave ter druge davčne vidike poslovanja.
3. Pravice intelektualne lastnine: Razumevanje pravnih vidikov varovanja intelektualne lastnine, kot so blagovne znamke, avtorske pravice in patenti, ki se lahko nanašajo na storitve, izdelke ali blagovne znamke, povezane s športnimi pripravami.
4. Delovna zakonodaja: Pregled zakonodaje o delovnih razmerjih in zaposlovanju, ki se nanaša na osebje za pomoč pri organizaciji priprav in druge zaposlene v podjetju.
5. Pravna odgovornost: Raziskava pravnih vidikov odgovornosti podjetja za organizacijo športnih priprav, vključno z odgovornostjo za poškodbe, zavarovanjem odgovornosti, s pravili o varnosti pri športnih dejavnostih ter z drugimi pravnimi vprašanji.
6. Lokalna regulativa: Upoštevanje lokalnih predpisov, ki lahko vplivajo na organizacijo športnih priprav, kot so prostorski načrti, dovoljenja za uporabo športnih objektov, prometne uredbe, okoljski predpisi in druge lokalne zahteve.

Aprila 2014 je bil izdelan Nacionalni program športa v Republiki Slovenija za obdobje 2014–2023 (NPS), Ur. l. RS, št. 24/00. S tem programom država soustvarja možnosti za razvoj športa. V programu je zajeta celotna dejavnost športa, in sicer: športna vzgoja, športna rekreacija, kakovostni in vrhunski šport ter šport invalidov. Vsa izhodišča programa sledijo usmeritvam Sveta Evrope, evropskim politikam na številnih področjih, ki obravnavajo šport in telesno dejavnost za zdravje, mednarodnim konvencijam na področju športa, ki jih je ratificirala Republika Slovenija, in evropskemu modelu športa zunaj šolskega sistema, ki temelji na športnih društvih. Z Nacionalnim programom športa v Republiki Sloveniji 2014–2023 se spodbuja pomen zdravega življenja in rekreacije (4.1 NPS).

#### *5.1.1.2 Gospodarsko okolje*

Pri raziskavi gospodarskega okolja je pomembno upoštevati več dejavnikov, ki lahko vplivajo na uspeh podjetja. Prvi pomemben dejavnik je gospodarska rast in stabilnost. Slovenija je pred pandemijo COVID-19 doživljala zmerno gospodarsko rast, vendar pa se je zaradi pandemije in uvedbe omejitvenih ukrepov soočila z izzivi. Kljub temu so bile gospodarske razmere pred krizo relativno stabilne, turizem pa je doživljal hitro rast. Slovensko gospodarstvo je ob podpori ekspanzivno naravnane fiskalne politike po epidemiji hitro okrevalo, BDP na prebivalca po kupni moči je leta 2022 dosegel 92 odstotkov povprečja EU, kar je največ doslej. Visoka gospodarska rast se je nato ob vplivih energetske

krize in povečane negotovosti v mednarodnem okolju v drugi polovici leta 2022 začela umirjati (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, v nadaljevanju UMAR, 2023).

S podatki o BDP lahko ugotovimo, kakšni so gospodarski trendi in ali se povečuje potencial za poslovne priložnosti. V začetku 2024 imamo višji BDP v primerjavi z istim obdobjem prejšnjega leta (Statistični urad Republike Slovenije, v nadaljevanju SURS, 2024a). Prav tako nam omogoča oceno povprečnega dohodka prebivalcev. Višji povprečni dohodek običajno pomeni večje razpoložljive prihodke za porabo, vključno s potencialno porabo za športne dejavnosti in priprave. Najpomembnejša pa je stabilnost gospodarstva, ki se kaže s spremembami v BDP. Na podlagi podatkov iz tabele 2 lahko izluščimo več pomembnih ugotovitev. Prva je gospodarska nestabilnost v obdobju 2019–2023: Gibanje BDP-ja v Sloveniji v tem obdobju kaže na gospodarsko nestabilnost, ki je bila posledica različnih dejavnikov, med katerimi je bila ključna pandemija COVID-19. Opazimo veliko nihanje stopnje rasti BDP-ja, ki se je gibalo od zelo negativnih vrednosti (-4,2 odstotka v letu 2020) do visokih pozitivnih vrednosti (8,2 odstotka v letu 2021). Druga ugotovitev je glede občutljivosti gospodarstva na zunanje šoke: Visoka rast BDP-ja leta 2021 kaže na hitro okrevanje gospodarstva po pandemiji, morda tudi na račun različnih ukrepov za spodbujanje gospodarstva. Vendar pa je bilo gospodarstvo leta 2023 že manj dinamično, saj se je stopnja rasti zmanjšala na 1,6 odstotka, kar kaže na občutljivost gospodarstva za zunanje šoke in notranje izzive. Opazimo tudi relativno stabilnost v primerjavi s preteklostjo: Kljub nihanjem je bil BDP v Sloveniji v letu 2023 razmeroma stabilen, kar kaže na določeno stopnjo odpornosti gospodarstva. Vrednosti BDP-ja na prebivalca so dokaj visoke, kar kaže na soliden življenjski standard prebivalcev. V tabeli vidimo upad BDP-ja v letu 2023 v primerjavi z letom 2022: Zmanjšanje obsega BDP-ja za 0,9-odstotne točke v letu 2023 v primerjavi z letom 2022 nakazuje na izzive, s katerimi se je soočalo gospodarstvo v tem obdobju, morda tudi na posledice globalnih ekonomskih razmer ali notranjih izzivov. Zadnja ugotovitev pa je izjemna rast BDP-ja leta 2021: Največja rast BDP-ja v zadnjih desetih letih leta 2021 (+12,4 odstotka) je lahko posledica kombinacije dejavnikov, vključno z uvedbo ukrepov za spodbujanje gospodarstva, okrevanjem po pandemiji in drugimi makroekonomskimi spremembami.

*Tabela 2: BDP po letih*

|                                                        | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tekoče cene (mio EUR)                                  | 40.443 | 43.011 | 45.876 | 48.582 | 47.045 | 52.279 | 57.038 | 63.090 |
| Letna sprememba obsega (%)                             | 3,2    | 4,8    | 4,5    | 3,5    | -4,2   | 8,2    | 2,5    | 1,6    |
| Na prebivalca (EUR, v tekočih cenah in po tekočem teč) | 19.589 | 20.820 | 22.142 | 23.256 | 22.373 | 24.803 | 27.040 | 29.753 |

*Vir: SURS (2024b).*

#### *5.1.1.3 Kulturno okolje*

Razumevanje in upoštevanje kulturnega okolja je ključno za uspešno delovanje podjetja, saj lahko pomaga pri oblikovanju storitev, ki so v skladu z lokalnimi običaji, vrednotami in preferencami strank. Slovenija ima bogato športno kulturo in tradicijo, ki vključuje ljubezen in strast do različnih športnih dejavnosti. Slovenci so iz leta v leto bolj športno aktivni (UMAR, 2023). Razlog je morda v velikih uspehih slovenskih športnikov, ki so zadnja leta res neverjetni. Prav tako je poznavanje in spoštovanje lokalnih športnih tradicij lahko v pomoč, da podjetje ustvari dobro povezavo z lokalno skupnostjo in pritegne čim več strank. Naslednji korak je sodelovanje z lokalnimi športnimi organizacijami, s katerimi je treba vzpostaviti partnerstvo in sodelovanje. To podjetju pomaga pri gradnji zaupanja, pridobivanju strank ter pri promociji in izvajanju športnih priprav. Zadovoljstvo z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem je v Sloveniji nad EU povprečjem, to pomeni, da je prosti čas med ključnimi vrednotami v vrednostnem sistemu Slovencev (UMAR, 2023). Prosti čas pa seveda povezujemo s športno aktivnostjo, ki se kot smo že omenili povečuje.

#### *5.1.1.4 Naravno demografsko okolje*

Naravni demografski kazalniki za razvoj storitev organizacije športnih priprav v Sloveniji za zdaj kažejo pozitivno sliko. Delež otrok se bo predvidoma nekaj let še nekoliko zniževal, nato naj bi leta 2037 dosegel minimum (okrog 12,5 odstotka). Sledila naj bi počasna rast tega deleža in leta 2100 naj bi bilo otrok med prebivalci 13,0 odstotkov. Največji delež prebivalstva predstavljajo ljudje, stari od 15 do 64 let. V tej skupini pa so tudi ljudje, ki so športno aktivni v klubih in ki so potencialni odjemalci naših storitev (SURS, 2024c).

#### *5.1.1.5 Tehnološko okolje*

Pri organizaciji športnih priprav za športne klube je tehnološko okolje ključno za uspešno delovanje in izvajanje dejavnosti. Razvoj digitalnih platform in aplikacij omogoča enostavno rezervacijo terminov, upravljanje članstva in komunikacijo s strankami, kar poenostavlja organizacijo priprav in izboljšuje izkušnjo strank. Pametne naprave in nosljiva tehnologija omogočajo natančno merjenje in analizo športne zmogljivosti, kar omogoča učinkovitejši trening in doseganje ciljev. Poleg tega tehnologije, kot so virtualna resničnost (VR) in obogatena resničnost (AR), ponujajo inovativne načine simuliranja tekmovalnih situacij, poučevanja tehničnih veščin in izboljšanja motivacije športnikov. Z razvojem analitičnih orodij in umetne inteligence lahko bolje razumemo športne zmogljivosti, identificiramo vzorce in prilagajamo treninge na podlagi podatkov. Spletni viri, e-učenje in spletni tečaji omogočajo športnikom in trenerjem dostop do bogatih informacij in vadbenih programov kjerkoli in kadarkoli. Pri tem pa moramo zagotoviti varnost podatkov in spoštovati zasebnost

strank, s tem pa ustrezno varovati osebne podatke in spoštovati zakonodajo o varstvu zasebnosti.

### 5.1.2 Analiza ožjega okolja

Pri analizi ožjega okolja se moramo osredotočiti na dejavnike, ki neposredno vplivajo na uspešnost poslovanja v lokalnem okolju. Prvi pomemben dejavnik je konkurenca. S tem ko identificiramo konkurenčna podjetja v našem lokalnem okolju, lahko bolje razumemo njihove strategije, cene in kakovost storitev, kar nam omogoča oblikovanje konkurenčne strategije za naše podjetje. Drugi ključni dejavnik so kupci. Razumevanje potreb, preferenc in vedenja naših ciljnih kupcev nam pomaga prilagoditi naše storitve in programe glede na njihove potrebe. Sledi lokacija, ki igra ključno vlogo pri dosegljivosti našega podjetja in privabljanju strank. Analiza geografskih značilnosti, prometnih tokov in dostopnosti nam pomaga pri izbiri optimalne lokacije za naše poslovanje. Nadalje, sodelovanje z lokalnimi športnimi klubi, šolami in občinami nam omogoča pridobivanje dodatnih virov, promocijo in širjenje omrežja v lokalni skupnosti. Pomembno je tudi razumevanje lokalnih regulativnih zahtev in pravnih vidikov poslovanja, saj nam to omogoča zakonito in uspešno delovanje podjetja. Nazadnje, finančna stabilnost je ključnega pomena za trajnostno poslovanje. Analiza prihodkov, stroškov in donosnosti nam pomaga pri upravljanju sredstev in oblikovanju finančnih strategij. Celostna analiza ožjega okolja nam omogoča identifikacijo ključnih dejavnikov uspeha in tveganja ter oblikovanje strategij za učinkovito upravljanje poslovanja in doseganje konkurenčne prednosti v lokalnem trgu športnih priprav.

#### 5.1.2.1 Kupci

Potencialne kupce segmentiramo po dveh kriterijih. Prvi kriterij so športne panoge, drugi pa starostne skupine. Za prva štiri leta poslovanja sem se odločila, da storitve ponujam športnim klubom v panogah rokomet, košarka, odbojka in mali nogomet. Starostne skupine pa so tri, in sicer:

- do 15 let,
- od 15 do 18 let,
- nad 18 let.

Po podatkih iz publikacije Šport v številkah sem izvzela število klubov po panogah, ki jim nameravamo storitev ponuditi v prvih letih poslovanja, in to je 374 klubov (Grujić, 2023, str. 94-95). Pri kalkulacijah vzamem povprečno število ljudi na posamezne ekipe: v skupinah do 18 let sem vzela povprečno število 18 ljudi, za skupine nad 18 let pa 24 ljudi.

### 5.1.2.2 Konkurenca

Analiza konkurence je ključen del strategije podjetja, saj nam omogoča boljše razumevanje tržnih trendov, prednosti in slabosti konkurenčnih podjetij ter priložnosti za razvoj lastnega podjetja. Prvi korak je identifikacija podjetij, ki ponujajo podobne storitve ali izdelke kot naše podjetje. To vključuje neposredno konkurenco, kot so druga podjetja za organizacijo športnih priprav, pa tudi posredno konkurenco, kot so fitnes centri ali druge športne dejavnosti, ki privabljajo našo ciljno publiko. V dejavnosti, kjer je moje podjetje pozicionirano, imam posredno in neposredno konkurenco. Za posredno konkurenco štejem vse športno-turistične centre, ki v svoji ponudbi zajemajo najem športnih objektov, uporabo velnesa in nastanitev s prehrano. Ti konkurenti so Gostinsko podjetje VABO na Kopah, Olimpijski športni center Planica, Kranjska Gora s svojo ponudbo in Rogla.

#### KOPE

Na Kopah je gostinsko podjetje VABO uredilo svojo ponudbo namestitve in prvovrstnih storitev. Na Kopah je zelo ugodna klima in idealna lokacija za kondicijske priprave. Na njihovih lokacijah ponujajo vse, kar je potrebno za udobno namestitev ter prijetno bivanje športnikov. Na voljo imajo velike travnate površine za izvedbo športnih vaj, poti za tek in druge kondicijske vadbe (Kope, brez datuma). Ne ponujajo pa možnosti za uporabo športnega objekta v neposredni bližini. Najbližji športni objekti so v Slovenj Gradcu, kjer imajo prav tako bogate izkušnje s športnimi pripravami. Ponujajo športnikom prilagojeno ponudbo, usposobljeno ekipo, ter športom primerne naravne danosti v bližini nastanitve (Hotel Slovenj Gradec, brez datuma).

#### OLIMPIJSKI ŠPORTNI CENTER PLANICA

Nahaja se v dolini Planice in Tamarja, kjer je odlično okolje za športne treninge ali rekreacijo. V ponudbi imajo športno infrastrukturo in nastanitve ter primerno okolico, kar je idealna kombinacija za kvalitetne kondicijske priprave in rekreativne počitnice. Njihov center razpolaga z višinskimi sobami, telovadnico, fitnesom, igriščem, masažnimi sobami, savnami in športno opremo. Ta vrhunška oprema je najprimernejša za kontinuirane kondicijske priprave športnikov.

#### ROGLA

Na Rogli je možnost za šport in najrazličnejše telesne in sprostitvene aktivnosti. Športna infrastruktura zajema zunanja športna igrišča kot tudi športno dvorano. Njihovi redni gostje so številni športno aktivni rekreativci kot tudi številni profesionalni športniki. V poletnem obdobju je Rogla zatočišče številnih vrhunskih športnih ekip. To število se je še povečalo po podpisu pogodbe Delniške družbe Unior in Olimpijskega komiteja Slovenije. Vsi turistični centri delniške družbe Unior, med katere spada tudi Rogla, so postali zlati partner

Olimpijskega komiteja Slovenije, kar pomeni, da center, kot je Rogla, s svojo infrastrukturo ponuja odlične možnosti za priprave vrhunskih športnikov. Rogla je kot del pogodbe Zlati partner olimpijskim reprezentancam in športnim zvezam ponudila kakovostne storitve s področja hotelirstva, zdravstva in športa, s čimer se še dodatno poveča njihova kakovost in količina ponujenih storitev (Rogla, brez datuma).

## KRANJSKA GORA

V Kranjski Gori in njeni okolici je neskončno možnosti in destinacij za kondicijske priprave športnikov in za aktivne turiste. Na razpolago so športna dvorana, velnes, fitnes, smučišča, golf, kolesarjenje, hotelska ponudba in pohodništvo (Kranjska Gora, brez datuma). Veliko rekreativcev in vrhunskih športnikov ter športnih ekip se odloča za destinacijo Kranjska Gora, saj dejansko ponujajo vse, kar potrebuješ. Slabost pa je v nepovezanosti vseh teh storitev, kar pomeni, da imajo za vse, kar ponujajo, preveč posameznih ponudnikov.

Glavna prednost posredne konkurence, predvsem Rogle in Kranjske Gore, je njihov ugled in prepoznavnost v slovenskem prostoru. Vendar pa se soočajo s slabostmi, kot je prevelika zasedenost, višje cene od naših ter dodatni stroški za ločene ponudbe dodatnih storitev. Poleg tega konkurenca nima oblikovanih paketov z dodatnimi aktivnostmi, kar pomeni, da kupci, ki si želijo takšne storitve, porabijo veliko časa za njihovo načrtovanje. Neposredna konkurenca so podjetja Spontanzo, spontana kreativnost in šport, d.o.o., Priprave.com – Adrenalinček d.o.o. ter B4, Agencija za športni turizem d.o.o.. Prednost pred neposrednimi konkurenti je, da imam nad zunanjimi partnerji kontrolo, saj tesno sodelujemo in delujemo v istem kraju. Prav tako lažje usklajujem cene in dodatno ponudbo in pripravim izdelek oziroma storitev po meri kupca.

Analiza konkurentov me pripelje do zaključka, da je na trgu organizacija športnih priprav močna konkurenca. Največja prednost, ki jo imam pred vsemi konkurenti, je cenovna ugodnost in to, da je vse na enem mestu (neposredna bližina namestitev s prehrano, športni objekti, bazen, fitnes, dodatne aktivnosti). Postati moram opažena, imeti raznoliko ponudbo in biti zaznana kot zelo dobra. Vse to pripomore pri potencialnih kupcih, da se odločijo za moje storitve in ne storitve konkurentov.

### *5.1.2.3 Obseg trga in trendi*

V prvem delu obsega trga vam predstavljam tabelo 3 Slovenski šport v številkah. V tabeli vidimo število športnih organizacij, prav tako pa najdemo pomembne podatke o trendih (sredstva, navade, starostna segmentacija).

*Tabela 3: Slovenski šport v številkah*

| Podatek                                                      | Vrednost      |
|--------------------------------------------------------------|---------------|
| Povprečna letna poraba gospodinjstva za šport                | 308,4 €       |
| Število delujočih športnih organizacij                       | 10.201        |
| Število delujočih športnih društev in njihovih združenj      | 6.286         |
| Skupni prihodki športnih društev in njihovih združenj        | 214.828.059 € |
| Delež odraslih prebivalcev, ki se ukvarjajo s športom (2008) | 64 odstotkov  |
| Število registriranih športnikov                             | 122.052       |

*Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport republike Slovenije (2014).*

Podatki o številu delujočih športnih organizacij, povprečna letna poraba gospodinjstva za šport in število registriranih športnikov so za nas pomembni podatki. Najpomembnejši podatek je število delujočih športnih organizacij, ki je 10.201 in nam pove, koliko je potencialnih odjemalcev naših storitev. Odločila sem se, da bomo v prvih letih poslovanja zajeli športne organizacije oziroma društva v panogah rokomet, odbojka, košarka in mali nogomet. V tabeli 4 vidimo, koliko je potencialnih odjemalcev glede na športno panogo.

*Tabela 4: Število športnih klubov po panogah*

| Športna panoga | Število klubov |
|----------------|----------------|
| Rokomet        | 94             |
| Košarka        | 169            |
| Odbojka        | 111            |
| Mali nogomet   | 30             |

*Vir: lastno delo.*

Obseg trga organizacije športnih priprav v Sloveniji je odvisen od več dejavnikov, vključno z zanimanjem prebivalstva za športne dejavnosti, gospodarskim stanjem, demografskimi spremembami in trendi v športu. Kljub raznolikosti dejavnikov pa obstaja stabilno povpraševanje po športnih pripravah, saj se ljudje vse bolj zavedajo pomembnosti zdravega načina življenja in redne telesne aktivnosti. Trendi na trgu kažejo na rast zanimanja za različne športne dejavnosti in priprave, ki omogočajo izboljšanje telesne pripravljenosti, razvoj športnih veščin ter spodbujajo zdrav način življenja. Sodobni življenjski slog, ki vključuje veliko sedenja in premalo gibanja, dodatno spodbuja povpraševanje po športnih pripravah, ki omogočajo aktivno preživljanje prostega časa in izboljšanje telesne kondicije. Poleg tega se opaža trend individualizacije priprav, kjer se športniki vse bolj odločajo za personalizirane programe in storitve, prilagojene njihovim specifičnim potrebam in ciljem. To odpira nove priložnosti za podjetja, ki lahko ponudijo specializirane in prilagojene športne priprave za posameznike in skupine. Na trgu se prav tako pojavljajo novi trendi v športu, kot so funkcionalni treningi, visoko intenzivni intervalni treningi (HIIT), vadbe na

prostem in tehnološko napredne športne priprave. Podjetja, ki sledijo tem trendom in ponujajo sodobne in inovativne pristope k športnim pripravam, imajo večje možnosti za pridobivanje strank in ohranjanje konkurenčnosti na trgu. Celoten trg športnih priprav v Sloveniji se razvija in raste, pri čemer se pojavljajo nove priložnosti in izzivi za podjetja v tej panogi. Pomembno je, da sledim trendom, razumem potrebe strank ter ustvarjam inovativne in kakovostne storitve, ki bodo zadostile povpraševanju na trgu in prispevale k uspehu podjetja.

Kot sem že napisala, je konkurenca na slovenskem trgu zelo močna. Neposredni konkurenti Spontanzo, Adrenalinček in B4, Agencija za športni turizem d.o.o. so imeli v letu 2023 približno 317.418,14 € čistega dobička. Od tega je samo B4 imel 247.182,42 € čistega dobička. V letu 2023 so ta tri podjetja skupaj imela za 6.348.899,68 € čistih prihodkov. Od tega je samo B4 imelo 5.370.884,53 € čistih prihodkov v letu 2023 in 177.999,65 € čistega dobička v letu 2022. To podjetje organizira športne priprave na različnih lokacijah (okrog 20), organizira tudi turnirje in športne dogodke. Podatek, kolikšen je delež čistih prihodkov in dobička tega podjetja le od dejavnosti organizacije športnih priprav, v letnem poročilu ni objavljen. Njihova prednost je neomejen obseg kupcev in razpoložljivost časa. Moja prednost pa bo lokalna in cenovno ugodna ponudba. Glede na uspeh podjetja B4 sklepam, da je takšna storitev v Sloveniji zelo iskana.

Turizem je postal izjemno tekmovalna industrija. Turistične organizacije iščejo načine, da svojo destinacijo dvignejo nad druge, potrošnikom pa izbire ne primanjkuje. Veliko se vloga v marketing, kjer pri njihovih strategijah igrajo pomembno vlogo tudi športna partnerstva (Sime, 2016). Glavna sezona za športne priprave pri skoraj vseh športih je poletje. Večina športov v Evropi začne športno sezono meseca septembra. Športne priprave trajajo večinoma en teden, zunaj domačega okolja. S športnimi pripravami želi ekipa pridobiti kondicijo za prihajajočo sezono, pridobiti novo tehnično znanje in okrepiti timskega duha (Ciglar, 2016).

### 5.1.3 SWOT analiza

SWOT analiza velja za enostavno metodo, a hkrati za dovolj močno orodje v povezovanju analize poslovnega okolja z oblikovanjem strategij.

SWOT analiza je opredeljena kot eno od strateških orodij, ki je podjetjem v pomoč pri oblikovanju celostne strategije poslovanja podjetja v prihodnosti. Tako podjetje kot okolje, v katerem podjetje deluje, se stalno spreminjata, poleg tega pa se v času lahko spreminjajo tudi cilji podjetja. Ko se spreminjajo okolje in cilji, je v podjetju treba kreirati tudi nove poti in nove strategije za doseg ciljev. Pri kreiranju torej lahko uporabimo SWOT analizo kot orodje, ki se lahko uporabi pri iskanju novih strategij zaradi trenutno nedelujočih strategij. SWOT analiza je strateški pripomoček, katerega bistvo je razviti strategijo, ki bo omogočila

podjetju trajno konkurenčno prednost. Ta pa je ultimativni cilj vsakega podjetja (Dimovski in drugi, 2014). V tabeli 5 sem izdelala svojo SWOT analizo.

*Tabela 5: SWOT analiza*

| <b>Prednosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Slabosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- kakovostna infrastruktura</li> <li>- raznolika ponudba storitev</li> <li>- strokovno osebje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- slaba prepoznavnost</li> <li>- finančna podhranjenost</li> <li>- neupoštevanje strategije</li> <li>- omejene zmogljivosti</li> <li>- slaba komunikacija in sodelovanje</li> </ul>                                                                         |
| <b>Priložnosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Nevarnosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- idealna geografska lega (bližina Zagreba, Slovenija)</li> <li>- obstajajo organizacije, s katerimi se je možno povezovati</li> <li>- rast zanimanja za šport; trend povečanega zanimanja za zdrav način življenja in telesno aktivnost, ki ustvarja večje povpraševanje, kar nam omogoča širitev ponudbe in pridobivanje novih strank</li> <li>- raznolikost narave in zunanjih športnih površin za izvajanje zunanjih aktivnosti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sezonska narava posla</li> <li>- morebitne spremembe v gospodarskem okolju, kot so recesija ali spremembe potrošniških navad, kar lahko vpliva na kupno moč strank in na povpraševanje po naših storitvah</li> <li>- konkurenca drugih centrov</li> </ul> |

*Vir: lastno delo.*

## 5.2 Strategija rasti

S svojimi storitvami želim v prvi fazi zadovoljiti osnovne zahteve kupcev pri načrtovanju športnih priprav. V nadaljevanju pa nastopam kot ponudnik celostnih rešitev za nove storitve v sklopu športnih priprav. Prodajo začnjam na slovenskem trgu, in sicer za kupce v panogah rokomet, košarke, odbojke in malega nogometa. Sledi širitev prodaje na območje bivše Jugoslavije, kasneje pa tudi širitev prodaje za druge športe. Prioriteta je povečanje prepoznavnosti in tržnega deleža podjetja v lokalnem in regionalnem okolju. Za uspešno storitev je izjemno pomembno imeti marketinško strategijo in plan (Kriemadis in Terzoudis, 2007). Uspešna storitev se lahko doseže z intenzivnejšo marketinško kampanjo, vključno z digitalnim oglaševanjem, promocijskimi akcijami in sodelovanjem z lokalnimi mediji ter vplivneži. Poleg tega lahko podjetje organizira dogodke, kot so športne prireditve in turnirji, ki bodo promovirali njihove storitve in privabili nove stranke.

V tem času je pomembno tudi investiranje v tehnološke inovacije in digitalizacijo poslovanja. To vključuje razvoj spletnih platform in mobilnih aplikacij, ki bodo omogočile enostavno rezervacijo in plačilo storitev ter komunikacijo s strankami. Poleg tega lahko podjetje uporabi tehnološke rešitve, kot so pametni senzorji in analitika podatkov, za izboljšanje učinkovitosti in kakovosti svojih storitev.

Skupaj s temi koraki lahko podjetje doseže trajno rast in uspeh na trgu organizacije športnih priprav ter postane vodilni ponudnik v regiji. Pomembno pa je redno spremljanje in prilagajanje strategije glede na spremembe na trgu in potrebe strank, da se ohrani konkurenčna prednost in dosežejo poslovni cilji. Pri vstopu na trg veliko stavim na osebna in poslovna poznanstva. Zastavljeno vizijo in poslanstvo dosegam s prodajo naših izdelkov/storitev, ki kupce prepričajo s kvaliteto. Za uresničitev tega cilja sem ustvarila mrežo zadovoljnih kupcev, ki bodo naša najboljša referenca za rast.

### **5.3 Merjenje uspešnosti uvedbe nove poslovne ideje podjetja**

S podjetjem Regio Sport in z njegovimi storitvami pomagam športnim klubom pri organiziranju športnih priprav in hkrati optimiziram uporabo športne infrastrukture v Sevnici v poletnem obdobju. Prav tako bi podjetje Regio Sport skupaj z občino Sevnica in njenim zavodom KŠTM, ki se ukvarja s pospeševanjem turizma v občini Sevnica, pripomoglo k povečanju turistične ponudbe v občini.

Za merjenje uspešnosti uvedbe nove poslovne ideje podjetja Regio Sport sem se odločila, da izvedemo anketo. Anketirancem sem postavila vprašanja o organizaciji priprav športnih klubov z namenom lažjega razumevanja želja in načina odločanja o destinaciji priprav. Z rezultati ankete podjetje lažje sestavi ponudbo in ima boljšo ter lažjo komunikacijo s potencialnimi kupci. Anketo je izpolnilo 69 športnih delavcev iz različnih športnih panog (rokomet, mali nogomet, odbojka in košarka). Poleg tega sem izvedla tudi primerjalno analizo s konkurenčnimi ponudniki v regiji, da bi bolje razumela konkurenčno okolje in ugotovila morebitne vrzeli ali priložnosti za izboljšanje. Rezultati te analize so podprli našo strategijo trženja in razvoja ter nam omogočili uspešnejše pozicioniranje na trgu.

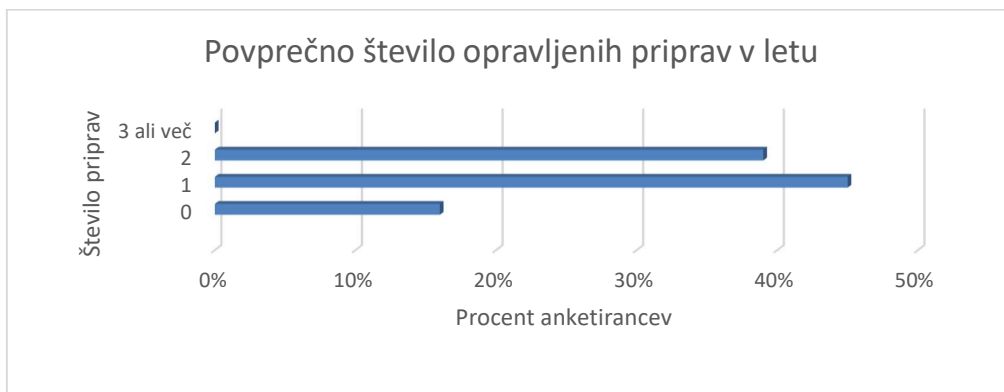
Izdelala sem tudi finančno analizo, ki je pokazala pričakovane stroške in prihodke po uvedbi nove poslovne ideje. To je bilo ključno za oceno donosnosti in trajnosti poslovnega modela ter za pridobitev morebitnih investorjev ali finančnih virov za nadaljnjo rast in razvoj podjetja Regio Sport.

Za merjenje uspešnosti uvedbe nove poslovne ideje bom izvedla tudi analizo povratnih informacij od športnih klubov, ki bodo uporabljali storitve podjetja Regio Sport. Na podlagi te analize bom identificirala ključne dejavnike zadovoljstva strank, kot so kakovost infrastrukture, prilagodljivost storitev glede na potrebe posameznega kluba ter strokovnost

in prijaznost osebja. Te informacije bodo ključne pri nadaljnjem izboljševanju ponudbe podjetja Regio Sport.

Rezultati ankete ponujajo celosten vpogled v različne vidike organizacije športnih priprav in izbire destinacije ter podajajo dragocene informacije o preferencah in izkušnjah športnih delavcev. Najprej smo analizirali povprečno število opravljenih priprav v letu, kar nam je omogočilo razumevanje obsega aktivnosti športnih klubov v Sevnici.

*Slika 10 : Povprečno število opravljenih priprav v letu*

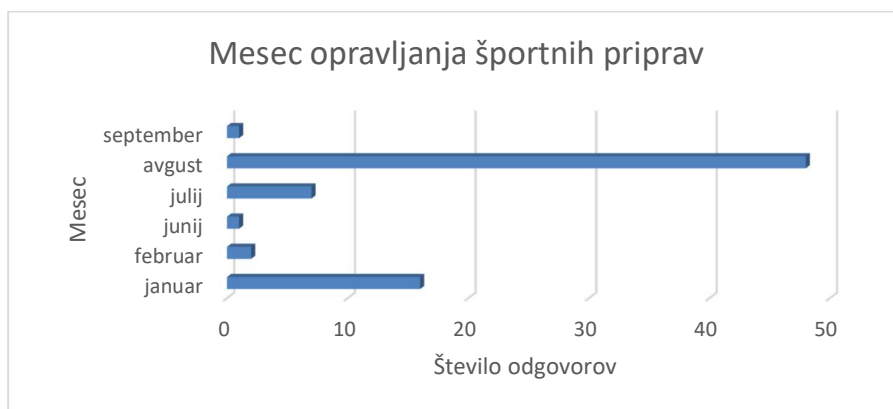


*Vir: lastno delo.*

Slika 10 prikazuje povprečno število opravljenih priprav v letu. Na priprave se večina anketiranih klubov odpravi enkrat ali dvakrat na leto.

Nadalje smo preučili, kdaj v letu se najpogosteje izvajajo priprave, kar nam pomaga pri načrtovanju in prilagajanju storitev glede na sezonske trende.

*Slika 11: Mesec opravljanja športnih priprav*

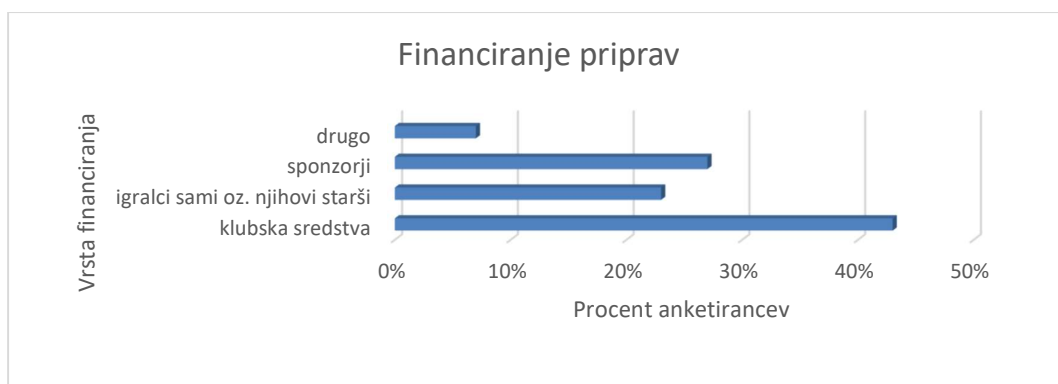


*Vir: lastno delo.*

S sliko 11 prikazujemo, v katerem mesecu najpogosteje športne ekipe opravijo priprave. Največkrat so anketiranci odgovorili, da na priprave hodijo v mesecu avgustu in januarju. Sledi jima mesec julij. Trajanje priprav je prav tako pomemben kazalnik, ki nam omogoča razumevanje potreb in pričakovanj športnih klubov ter prilagajanje načrtovanih programov. Ugotovila sem, da se večina klubov odloča za priprave, ki trajajo do pet dni. Nekaj je tistih klubov, ki imajo daljše priprave, v povprečju (glede na odgovore) pa trajajo priprave 10 dni.

Financiranje priprav je ključni element, ki vpliva na dostopnost in privlačnost storitev. Analiza tega področja nam omogoča boljše razumevanje finančnih izzivov in potreb športnih klubov.

*Slika 12: Financiranje priprav*



*Vir: lastno delo.*

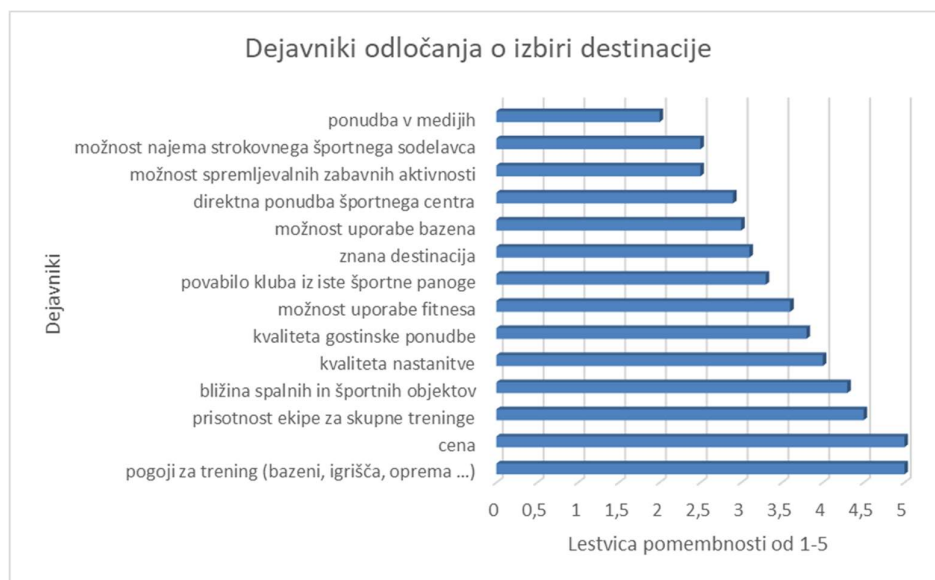
Na sliki 12 je prikaz sestave financiranja priprav. Večji del priprav plačajo s klubskimi sredstvi, vendar pa je še pomembnejši podatek, da športne priprave veliko financirajo tudi igralci sami oz. njihovi starši. Ta podatek me opozori na to, da sem še bolj pozorna na primerno oblikovanje cene ponudbe.

Za ekipe so najzanimivejše destinacije, ki zagotavljajo optimalne možnosti za vadbo (podnebje in infrastruktura), skupaj s kakovostnimi namestitvenimi potrebami, ustrezno prehrano in različnimi dopolnilnimi dejavnostmi (Berčič in drugi, 2010). Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o izbiri destinacije športnih priprav, so ključni za razumevanje preferenc in prioritet športnih delavcev. Prav tako sem analizirala dejavnike, ki so vplivali na izbiro destinacije v preteklosti, kar nam omogoča prepoznavanje vzorcev in trendov ter prilagajanje naših storitev.

Na sliki 13 so prikazani dejavniki, ki vplivajo na odločitev o izbiri destinacije športnih priprav. V anketi so morali oceniti od 1-5 pomembnost navedenih dejavnikov. 1 pomeni povsem nepomembno, 5 pa izredno pomembno. Najpomembnejši dejavnik pri izbiri destinacije glede na odgovore anketirancev so pogoji za trening (športna infrastruktura).

Temu dejavniku pa sledi cena. Na tretjem mestu so izpostavili prisotnost ekipe za skupne treninge, na četrtem pa je bližina spalnih in športnih objektov. Za anketirance so najmanj zanimivi dejavniki možnost za spremljevalne zabavne aktivnosti, možnost za najem strokovnega športnega sodelavca in ponudba v medijih.

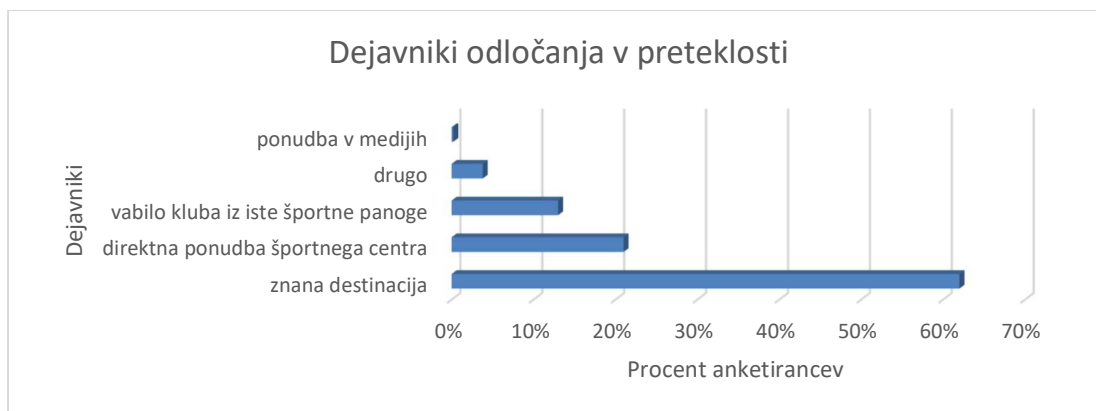
*Slika 13: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o izbiri destinacije športnih priprav*



*Vir: lastno delo.*

Na sliki 14 je prikaz dejavnikov, ki so odločali o destinaciji priprav v preteklosti. Najpomembnejši dejavnik pri izbiri destinacije v preteklosti je bil znana destinacija. Za dejavnik drugo pa so anketiranci navajali odgovor cena.

*Slika 14: Dejavniki, ki so odločali o destinaciji priprav v preteklosti*

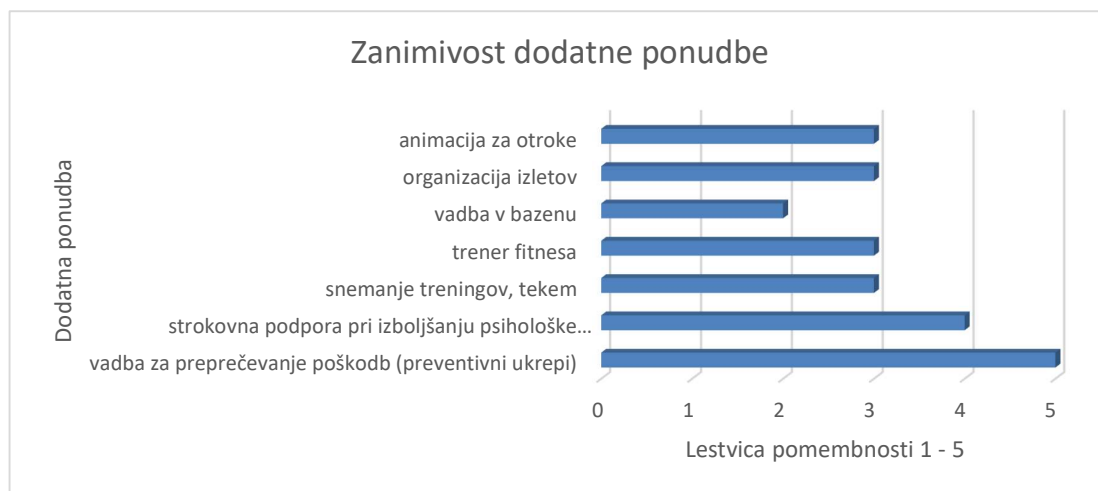


*Vir: lastno delo.*

Ocenjena zanimivost dodatne ponudbe je pomemben kazalnik privlačnosti in konkurenčnosti destinacije. Na podlagi teh rezultatov lahko oblikujem strategijo razvoja dodatnih ponudb in storitev.

Slika 15 prikazuje ocenjene zanimivosti dodatne ponudbe. Kot dodatna ponudba športnih priprav je za anketirance najzanimivejša vadba za preprečevanje poškodb (preventivni ukrepi). Sledi strokovna podpora pri izboljšanju psihološke pripravljenosti. Najmanj zanimiv je tale sklop ponudbe: trener fitnesa, vadba v bazenu, organizacija izletov in animacija za otroke.

*Slika 15: Ocenjena zanimivost dodatne ponudbe*

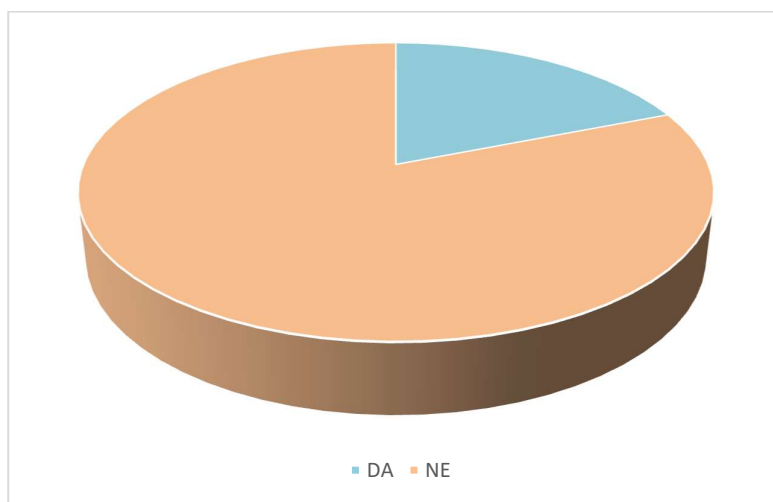


*Vir: lastno delo.*

Če povzamem, lahko zatrdim, da so izkušnje anketirancev s pripravami v Sevnici neprecenljiv vir povratnih informacij, ki mi omogoča oceno zadovoljstva strank in identifikacijo področij za izboljšanje.

Na sliki 16 vidimo, kolikšen je odstotek anketirancev, ki so že bili na pripravah v Sevnici. Od anketiranih športnih klubov jih je bilo 10 od 52 že na pripravah v Sevnici. Skupaj ti rezultati omogočajo celosten vpogled v uspešnost in privlačnost destinacije ter nam pomagajo pri oblikovanju strategij za izboljšanje storitev in zadovoljstva strank.

*Slika 16: Izkušnje anketirancev s pripravami v Sevnici*



*Vir: lastno delo.*

Cilj raziskave je merjenje uspešnosti uvedbe nove poslovne ideje podjetja Regio Sport. Z raziskavo sem spoznala potrebe in želje anketirancev, ki se odločajo o organizaciji športnih priprav. Zaključki in ugotovitve raziskave so mi v veliko pomoč pri oblikovanju ponudbe. Izjemno pomemben podatek je trajanje in čas izvedbe športnih priprav. Ker sem z najemom dvorane večinoma omejena na čas šolskih počitnic, je rezultat ankete, da anketiranci izvajajo športne priprave v času počitnic, zelo dobrodošel. Pri vprašanju o dejavnikih, ki vplivajo na odločitev o izbiri destinacije, sem dobila rezultat o najpomembnejših štirih dejavnikih, ki pa so tudi prednost moje ponudbe. Anketirance je kot dodatna ponudba najbolj pritegnila ponudba vadbe za preprečevanje poškodb. Podjetje Regio Sport prodira na trg s to dodatno storitvijo, ki je v Sloveniji še dokaj nerazvita. Zaradi tega obstaja verjetnost, da bom za klube zanimivejša kot konkurenti. Podatek, ki je tudi zelo pomemben, pa je financiranje športnih priprav. Glede na finančno stanje športnih klubov vse več športnih priprav izvajajo tako, da jih financirajo starši. Ne glede na to, ali financirajo športne priprave starši ali klub, je v današnjih razmerah izredno pomembna primerna in predvsem ugodna cena.

#### **5.4 Načrt trženja podjetja**

Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati mora podrobne projekcije prodaje in celotno trženjsko strategijo, politiko prodaje in ponujanja storitev, cenovno politiko, način distribucije in strategijo oglaševanja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža. Načrt trženja mora opisati, kaj je treba narediti, kako bo to narejeno in kdo bo to naredil (Antončič in drugi, 2002, str. 214). V športu je trženje specifična aplikacija načel in postopkov trženja na področju športnih produktov in nešportnih produktov v povezavi s športom (Shank, 1999, str. 2). Športni produkti so lahko

tudi storitve, ki vključujejo storitve zastopanja, sponzorstva, organizacijske in finančne storitve (Sutton, 1998, str. 39).

Načrt trženja je treba redno spremljati, analizirati in prilagajati glede na spremembe na trgu, povratne informacije strank in dosežene rezultate, da bo podjetje ohranilo konkurenčno prednost in doseglo želene poslovne cilje.

#### 5.4.1 Celotna strategija trženja

Celotna strategija trženja je sestavljena iz šestih strategij. Te so:

- strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev,
- strategija konkurenčnosti,
- strategija rasti obsega trženja,
- strategija vstopanja na trg, reklamiranja in promoviranja,
- strategija razvoja trženjske kulture,
- strategija postprodajnih aktivnosti.

Pri strategiji trženja bom posvetila največ pozornosti strategiji pridobivanja in ohranjanja kupcev. Pomembno je, da imam osebno komunikacijo s potencialnimi novimi kupci (direktna prodaja), da zadostim vsem kupčevim potrebam po storitvah in opremi in da sočasno rešujem vse kupčeve probleme, ki bi lahko nastali. S kupci se bom poskušala poslovno in pogodbeno povezati za daljše obdobje. S tem bi lažje ustvarila in vzdrževala dobre odnose. Za dobre odnose pa je pomembno tudi vrhunsko izvajanje pridobljenih poslov, ki temelji na spoštovanju dogovorjenih rokov, cen in obsega in spodbujanju kupcev k izboljšavam. Pozornost bom namenila tudi nenehni graditvi dobrega imena podjetja na poslovnem področju. Strategija konkurenčnosti, s katero bom pridobila prednost pred konkurenti, bo temeljila na prilagodljivosti pričakovanj in specifikacij zahtev kupcev. Izkoristila bom tudi visoko raven znanja in izkušenj, ki smo si jih pridobili jaz in moji poslovni partnerji. Z vsemi poslovnimi partnerji bom imela aktivne povezave in tudi z njimi bom ustvarila fleksibilen in pošten poslovni odnos. Pri strategiji rasti obsega trženja bom pozorna, da bo rast prihodka v skladu s poslovnim načrtom. Nenehno pa bom morala izboljševati kakovost storitev in izdelkov, hkrati pa tudi razviti kakšno novo storitev ali kakšen nov izdelek. Vse aktivnosti in reference podjetja bom stalno predstavljala na internetnem portalu, sodelovala in objavljala bom na strokovnih srečanjih ter konferencah s področja športa in pojavljala se bom na strokovnih sejmih. Vse te aktivnosti bodo uspešne, če bom povečala stroške reklamiranja in tako bom uresničila strategijo vstopanja na trg, reklamiranja in promoviranja. Uspešna strategija razvoja trženjske kulture je odvisna od stalnega in takojšnjega odzivanja na povpraševanje, od dosledne izvedbe dogovorjenega, od visoke stopnje spoštovanja kupcev, od uporabe kritike strank za izboljšavo lastne ponudbe

in od skrbi za ohranjanje ter ustvarjanje trajno dobrega mnenja o podjetju ter njegovega dobrega imena. Pri strategiji postprodajnih aktivnosti pa so zajete te aktivnosti:

- stalna pozornost do vseh stalnih strank,
- spremljanje zadovoljstva strank, takojšnja in brezpogojna pripravljenost na izvajanje sprememb in izboljšav,
- seznanjanje stalnih strank z vsemi pomembnimi spremembami,
- podpora strankam pri vseh odločitvah o nadaljnjih aktivnostih.

#### 5.4.2 Cenovna strategija in prodajna politika

Cenovna politika je ena pomembnejših odločitev, ki jo je treba sprejeti, saj mora biti cena ravno prava, da najprej prodremo na trg, nato obdržimo tržni položaj in dosežemo dobiček (Antončič in drugi, 2002, str. 215). Na trg vstopam s strategijo visoke vrednosti. To pomeni, da bom poiskala najboljšo kakovost ponudbe in najboljšo ceno. V ponudbi so prisotni akcijski izdelki oziroma paketi. Taka ponudba mora zagotavljati dovolj velik prihranek, da bo za kupca še zanimivejša.

Cene so sredstvo diferenciacije naše ponudbe od ponudbe konkurentov. Prilagodila in znižala sem jih pod cene konkurentov. Ker uporabljamo cenovno konkurenco, bomo morali pogosto spreminjati cene in poslovati po sorazmerno nizkih stroških (Potočnik, 2002, str. 228).

*Tabela 6: Oblikovanje cen po storitvah*

| <b>Storitve/Produkti</b> | <b>Cena / dan</b> |
|--------------------------|-------------------|
| XS paket                 | 25 €/ osebo       |
| S paket                  | 30 €/ osebo       |
| M paket                  | 32 €/ osebo       |
| L paket                  | 50 €/ osebo       |
| XL paket                 | 55 €/ osebo       |

*Vir: lastno delo.*

V tabeli 6 vidimo osnovni cenik. Cena je sestavljena iz cene uporabe športnih objektov in cene prenočitvenih kapacitet z vključeno prehrano. Na cene v cenikih, ki jih imajo moji poslovni partnerji, s katerimi imam relacijo sprotnih najemov, sem dobila paketne popuste. Ti popusti so zaradi večkratnih in daljših najemov. Ponudbe za športne klube so fleksibilne, saj se lahko dogovorimo in uskladimo za različne cenovne pakete, ki so sestavljeni glede na to, koliko storitev in katere storitve želijo kupiti.

#### 5.4.3 Tržno komuniciranje

Za tržno komuniciranje bom uporabila orodje tržnega komuniciranja, ki podpira uveljavljanje podobe. Prav tako pa bo velik poudarek na spremljanju in sprejemanju odjemalcev, na razlaganju njihovih potreb in obravnavanju njihovih dvomov ter pritožb, kar bom uporabila na pravi način tudi pri tržnem komuniciranju (Kotler, 1996, str. 572 ).

Sevnica je zaradi raznih znanih imen in dosežkov športnih klubov že zelo znana destinacija med slovenskimi rekreativci, športniki in turisti. Glede na to, da imam veliko nove ponudbe in razvito športno infrastrukturo, moram v tej situaciji dodatno in na veliko oglaševati. Oglaševanje mora biti intenzivno s prodorno promocijo. Tako opozarjam nase in na novo ponudbo organiziranja športnih priprav, primernih za rekreativne in vrhunske športnike. Načini trženja, ki jih uporabljam, so internet, plakati, letaki, brošure, vizitke, pošiljanje pošte in osebno. Vzpostaviti moram profesionalno spletno prisotnost, uporabiti digitalno oglaševanje na družbenih omrežjih ter lokalno oglaševanje v športnih objektih, hotelih in turističnih centrih. Sodelovanje z lokalnimi partnerji in organizacijami ter organizacija promocijskih akcij lahko dodatno prispeva k privabljanju strank. V današnjem času je že večina ljudi (med njimi naši potencialni kupci oz. odjemalci storitev) računalniško izobrazena. Posledica tega je možnost za trženje na celotnem svetovnem spletnem prostoru. Pogoji za uspešno trženje na spletnem prostoru je odlično in predvsem moderno ter funkcionalno oblikovana spletna stran. Na spletni strani bodo podane vse potrebne informacije o nastanitvah, uporabi športne infrastrukture, cenah in drugih posebnih ponudbah. Po spletu na naši spletni strani pa bosta možna tudi rezervacija in dostop do info-točke (vprašanja in odgovori v zelo kratkem času). Spletna stran na kateri se bo izvajalo trženje, je [www.regiosport.si](http://www.regiosport.si).

Oglaševanje naše ponudbe bo potekalo tudi na spletnih straneh organizacij :

- KŠTM (Zavod za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti Sevnica), [www.kstm.si](http://www.kstm.si),
- Občina Sevnica, [www.obcina-sevnica.si](http://www.obcina-sevnica.si).

V primerjavi z drugimi mediji so stroški oglaševanja na internetu zelo nizki, prav tako pa je internet eden izmed najučinkovitejših medijev. Nekaj več stroškov bom imela z izdelavo plakatov, letakov, brošur in vizitk. Atraktivni plakati, brošure in vizitke bodo na najpomembnejših strateških točkah za prihajajoče goste po vsej Sloveniji. Prav tako bodo brošure in vizitke na voljo na večjih športnih dogodkih. Ponudbe bom pošiljala tudi po pošti. Različen promocijski material s predstavljenimi paketi storitev organizacija športnih priprav bom pošiljala na naslove in internetne naslove vseh športnih klubov, športnih zvez in rekreativnih klubov po Sloveniji. Najbolj pa verjamem osebnemu stiku, s katerim je najlažje pridobiti stranko, še posebej če imamo dovolj poznanstev in čas za tak način komuniciranja. Pri prodaji ponudbe za športne klube bom vsekakor namenila večjo pozornost prav temu

načinu. Redno spremljanje in prilagajanje načrta trženja glede na spremembe na trgu je ključno za ohranjanje konkurenčne prednosti in doseganje poslovnih ciljev podjetja.

#### 5.4.4 Prodajne poti

Moj način prodaje je prilagodljiv profilom potencialnih kupcev naših izdelkov/storitev. Načini prodaje in komunikacije z morebitnimi kupci, ki jih uporabljam, so:

- Prodaja po internetu. Prodaja temelji na spletni strani, na kateri bo možna direktna rezervacija, predvsem za profil potencialnih strank, ki so informacijsko pismene.
- Prodaja »one-to-one«. Pri tej prodaji je pomembna vloga osebnega odnosa s kupci; Ta način prodaje se uporablja pri stalnih strankah, pomembnih strankah in pomembnih potencialnih strankah.
- Neposredno trženje. Neposredno trženje poteka z uporabo mailov po spletu in osebni pošti. Pri tem trženju je prisotna osebna nota, kar je primerno za stalne stranke in pomembne potencialne kupce, s katerimi najlažje pridem v stik na ta način (športni klubi, zveze, reprezentance ...).
- Komunikacija na javnih prireditvah in oglaševanje. Oba načina komunikacije dajeta možnost za pospeševanje prodaje z osvojitvijo širše množice, s čimer dvigujemo ugled podjetja v javnosti in tudi pri stalnih strankah.

Prodaja je v osnovi usmerjena na slovenski trg, vendar se ne bom omejevala in bom tako imela pripravljen razvoj tudi za trg Hrvaške, Srbije in Bosne. V moje poslovanje so vključeni vsi najsodobnejši distribucijski kanali glede na profile kupcev in prilagojen način komuniciranja glede na kanal in kupca.

### 5.5 Proizvodni in storitveni načrt podjetja

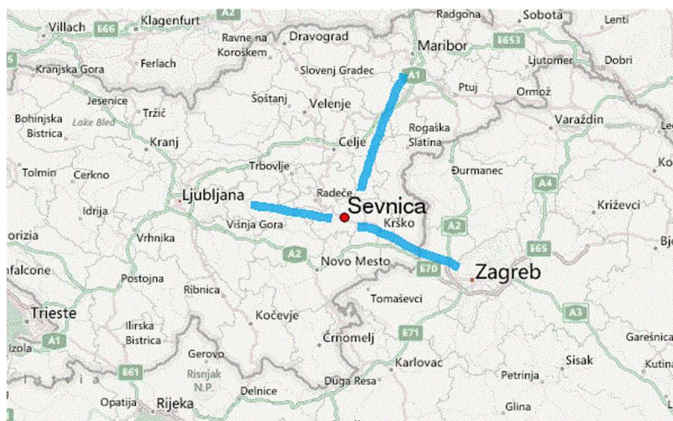
Proizvodni in storitveni načrt podjetja zajema celoten proces, od priprave športnih programov in aktivnosti do izvedbe in zagotavljanja kakovostnih storitev za stranke. Načrt vključuje oblikovanje raznolikih športnih programov in priprav, ki ustrezajo potrebam ciljne publike ter zagotavljajo visoko raven zadovoljstva strank. Pri oblikovanju programov se upoštevajo različni dejavniki, kot so starostna skupina udeležencev, njihova športna znanja in izkušnje ter cilji, ki jih želijo doseči. Poleg tega proizvodni in storitveni načrt vključuje tudi izbor primernih lokacij za izvedbo športnih priprav, rezervacijo športnih objektov, namestitev in prehrane za udeležence ter organizacijo dodatnih aktivnosti in izletov v okolici Sevnice. Pri izvedbi športnih priprav se zagotavlja visoka raven varnosti in kakovosti storitev, kar vključuje usposobljene in izkušene inštruktorje ter opremo in material, ki ustrezajo standardom in zahtevam. Načrt vključuje tudi upravljanje logističnih in administrativnih procesov, kot so registracija udeležencev, rezervacije, plačila in

komunikacija s strankami ter spremljanje in analiza zadovoljstva strank za stalno izboljševanje kakovosti storitev. Celoten proizvodni in storitveni načrt je zasnovan tako, da zagotavlja nemoteno izvedbo športnih priprav ter visoko raven zadovoljstva strank.

#### 5.5.1 Geografska lokacija

Geografska lokacija podjetja predstavlja pomemben dejavnik za privabljanje strank in uspešno izvajanje dejavnosti. Sevnica je privlačna destinacija zaradi svoje naravne lepote, raznovrstne ponudbe športnih objektov in ugodne geografske lege. Kot vidimo na sliki 17, je podjetje locirano v Posavju, v kraju Sevnica. Lokacija je oddaljena 86 km od Ljubljane, 85 km od Maribora in 72 km od Zagreba. Mesto je dobro povezano z drugimi kraji v Sloveniji, kar olajšuje dostopnost za stranke iz drugih regij.

*Slika 17 : Prikaz lokacije Sevnice*



*Vir: lastno delo.*

Lokacija podjetja v Sevnici omogoča enostaven dostop do različnih športnih objektov, kot so športni centri, bazeni, igrišča in naravni parki, kar omogoča raznolike športne aktivnosti in priprave. Sevnica kot turistična destinacija privablja tudi številne obiskovalce, ki iščejo aktivne počitnice v naravi. To podjetju ponuja dodatne priložnosti za privabljanje strank in širjenje poslovanja. Sevnica ima tudi bogato kulturno in zgodovinsko dediščino, kar dodatno prispeva k privlačnosti lokacije za organizacijo športnih priprav. V skupni rabi z lokalnimi športnimi klubi, šolami in občinskimi institucijami omogoča geografska lokacija podjetja v Sevnici tudi tesnejše sodelovanje in dostop do lokalne infrastrukture ter promocijo športnih priprav v skupnosti. Celostno gledano je geografska lokacija podjetja v Sevnici ključen dejavnik za uspeh in konkurenčnost na trgu organizacije športnih priprav, saj omogoča dostop do raznovrstnih športnih objektov, privablja stranke iz različnih regij in ponuja številne možnosti za sodelovanje in rast poslovanja.

### 5.5.2 Poslovni prostori

Poslovni prostori oz. proizvodni objekt so na opisani lokaciji in obsegajo okoli 60 m<sup>2</sup> zaprtih prostorov. Poslovni prostori in potrebna oprema za vodenje in delovanje podjetja so v souporabi s podjetjem Kin.si d.o.o..

### 5.5.3 Operativni cikel

Pri načrtovanju in izvedbi je operativni cikel najpomembnejši del. Obsega dejavnosti od ideje do delovanja podjetja Regio Sport. Zaradi sodelovanja z več zunanjimi izvajalci se priprave izvedbe, načrtovanje in sodelovanja začnejo pripravljati že slabo leto pred začetkom delovanja podjetja. Z zunanjimi izvajalci se je treba dogovoriti o načinu sodelovanja, cenah, terminih in odgovornostih.

Tabela 7 predstavlja odgovornosti in najpomembnejše naloge v operativnem ciklu pri zagonu podjetja. Pomen kratic: I – izvaja, O – je odgovoren, P – potrdi, S – sodeluje.

*Tabela 7: Matrika pooblastil in odgovornosti za naloge*

| Naloge                          | Direktor podjetja | Zunanji sodelavci |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Koncept podjetja                | I, O              |                   |
| Priprava ponudbe                | I, O              | S, P              |
| Pridobivanje kupcev             | I, O              |                   |
| Pridobivanje finančnih sredstev | I, O              |                   |
| Oglaševanje                     | I, O              | S                 |
| Izvajanje storitev              | P, S              | I, O              |
| Postprodajne aktivnosti         | O, I              | I, S              |

*Vir: lastno delo.*

### 5.5.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Zelo dobro se zavedam pomembnosti različnih pravnih zahtev, dovoljenj in vprašanj okolja, ki lahko vplivajo na uspešno in zakonito poslovanje podjetja. Prvi korak je pravilna registracija podjetja v skladu z veljavno zakonodajo in predpisi o registraciji podjetij v Sloveniji. To vključuje izbiro primerne pravne oblike podjetja, kot je d.o.o., ter izpolnjevanje vseh potrebnih dokumentov in postopkov za registracijo. Poleg tega je pomembno pridobiti ustrezna dovoljenja in dovoljenja za izvajanje športnih dejavnosti v poslovnih prostorih. To vključuje dovoljenja za uporabo športnih objektov ter druge potrebne licence in dovoljenja.

Zakonodaja o varnosti in zdravju pri delu predstavlja še en pomemben vidik, ki ga je treba upoštevati pri organizaciji športnih priprav. Podjetje mora zagotoviti varno in zdravo delovno okolje za svoje zaposlene in stranke ter spoštovati vse predpise in smernice na področju varnosti in zdravja pri delu. Čedalje pomembnejša so okoljska vprašanja. V podjetju moram skrbeti za varovanje okolja, zmanjševanje emisij in odpadkov ter spoštovanje naravnega in kulturnega okolja v regiji, kjer delujem. Še eno pomembno področje, ki ga je treba upoštevati, predstavljajo davčne obveznosti. Podjetje mora plačevati vse davke in dajatve, ki veljajo za poslovanje v Sloveniji, ter spoštovati vse davčne predpise in zakonodajo. Za zagotovitev skladnosti s pravnimi zahtevami, dovoljenji in vprašanji okolja se bom posvetovala s pravnim svetovalcem ali strokovnjakom na področju podjetništva, ki lahko pomaga pri izpolnjevanju vseh potrebnih obveznosti in zagotavljanju uspešnega in zakonitega poslovanja podjetja.

Poslovni prostori podjetja so urejeni po merilih, ki zadoščajo zahtevam sanitarno-tehničnih in varnostnih predpisov. Vsa športna in nastanitvena infrastruktura je prav tako urejena po merilih in zahtevah. To imajo urejeno zunanji izvajalci. Hotel, hostel in fitnes imajo prijavljen obratovalni čas. Vse športne površine ustrezajo standardom za športna igrišča (SIST77TC SPO: Sprejeti standardi, stanje december 2004). Ob organiziranju različnih športnih prireditev bom morala za vsako prireditev posebej pridobiti dovoljenje za organizacijo javnega dogodka.

## **5.6 Načrt razvoja podjetja**

### **5.6.1 Status razvoja in prihodnje naloge**

Storitev organizacija športnih priprav ozirom produkt, ki ga ponujam, je oblikovan na podlagi analize trga in analize ankete, ki sem jo opravila. Ker imam izkušnje na tem področju tudi kot odjemalec takšnih storitev, je ponudba še skrbneje oblikovana in približana vsem starostnim in športnim skupinam.

### **5.6.2 Izboljšave proizvoda/storitev in prihodnji proizvodi/storitve**

Začetni produkti so načrtovani za štiri poslovna leta. Po tem času lahko promet še raste, a le do skrajne točke. Ta točka je omejena časovno in količinsko, saj lahko ponujam naše storitve oziroma izdelke le dva meseca in v omejenem obsegu zaradi namestitvenih kapacitet. Že v prvem poslovnem letu pričakujem določeno število kupcev za različne izdelke. Od njih pričakujem povratne informacije, ki bodo pomagale pri izboljšavah. Prihodnji izdelki in storitve so lahko oblikovani le kot dodatna ponudba zaradi že omenjene omejitve. Moram pa se zavedati, da ko pride do upada povpraševanja, to rešimo le z razvojem ali spreminjanjem proizvodov, s katerimi pomagamo zmanjšati stroške (Jones, 1993).

Najpomembnejše je zadovoljstvo kupcev. Njihovo zadovoljstvo bo vsekakor vidno s ponovnimi obiski, kar pa bom dosegla s profesionalnim in prijaznim servisom, z zanimivo dodatno ponudbo, s primerno športno infrastrukturo, potrebno za priprave, primerno zdravo hrano in z namestitvenimi kapacitetami, prijetnimi za počutje.

#### 5.6.3 Sredstva, namenjena razvoju

Dobiček oziroma sredstva za razvoj po prvem poslovnem letu bom uporabila za intenzivno oglaševanje, promocijski material in darila. Sredstva bodo namenjena tudi izpopolnjevanju ponudbe, ki vpliva na dobro počutje naših gostov.

#### 5.6.4 Intelktualna lastnina

Intelktualna lastnina zajema pravice, ki izvirajo iz ustvarjalnosti uma, in je ključen vidik poslovanja podjetja. Zaščita intelektualne lastnine je pomembna za ohranjanje konkurenčne prednosti, preprečevanje kopiranja ali zlorabe idej ter ustvarjanje dodane vrednosti podjetja. Podjetje Regio Sport bo zaščiten ime z registrirano in zaščiten grafično podobo. Grafična podoba je oblikovana na podlagi narave in športa v naravnih odtenkih. Vizualni elementi podjetju povečajo prepoznavnost in zaupanje strank ter preprečijo zlorabo. Zaradi pogodbenih sodelovanj je pomembna uporaba pogodb o nerazkritju. Takšna pogodba zaščiti občutljive informacije in poslovne skrivnosti podjetja pred razkritjem tretjim osebam.

### 5.7 Finančni načrt

#### 5.7.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Pri izdelavi izkaza poslovnega uspeha (tabela 8) so upoštevane predpostavke :

- Za cene paketov sem upoštevala cene, ki so predstavljene v poglavju cenovna strategija. Ceno sem oblikovala na osnovi konkurenčnih cen prenočitev z dodatno ponudbo športne infrastrukture in na podlagi doseganja ciljne skupine. Za oblikovanje cene sem pregledala cene konkurentov, ki sem jih našla na njihovih spletnih straneh in po njihovih ponudbah, ki sem jih prejela.
- Med prihodki so upoštevani prihodki od paketov organizacije športnih priprav in prihodki od drugih storitev. Izmed drugih storitev je v prvih letih upoštevana le storitev vadbe za preventivo poškodb.
- Načrtovan obseg prodaje bom dosegla s povečanjem prodaje storitev. Vsako leto se poviša prodaja od 60 do 65 odstotkov glede na prejšnje leto. V letu 2027 se bo obseg prodaje povečal za 65 odstotkov glede na leto 2026. V letu 2027 že skoraj dosežemo maksimalno izkoriščenost nočitvenih kapacitet v omejenem sezonskem obdobju.

- Stroški storitev so stroški promocije, stroški storitev pri izdelavi proizvodov, stroški najemnin in stroški drugih storitev. Ti stroški se v nadaljnjih letih spreminjajo le zaradi števila prodanih storitev.
- Nimamo zaposlenih.
- Podjetje plačuje davek od dobička.
- Za turizem je značilno sezonsko nihanje, kar sem tudi upoštevala v mojih izračunih.
- V izračunu sem bila posebej pozorna na razporeditev zasedenosti po mesecih zaradi omejenih prenočitvenih kapacitet, saj imajo vse športne ekipe večinoma športne priprave le v določenih mesecih.
- Poslovanje in s tem izkaz poslovnega uspeha se začne z letom 2025.

*Tabela 8: Predračun izkaza poslovnega izida po letih*

| Postavka v EUR                       | 2025<br>plan | 2026<br>plan | 2027<br>plan | 2028<br>plan |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE         | 25.920,00    | 42.180,00    | 68.760,00    | 104.520,00   |
| I. Čisti prihodki na domačem trgu    | 25.920,00    | 42.180,00    | 68.760,00    | 104.520,00   |
| B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI           | -            | -            | -            | -            |
| C. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA       | 25.920,00    | 42.180,00    | 68.760,00    | 104.520,00   |
| D. POSLOVNI ODHODKI                  | 22.162,00    | 35.344,40    | 57.398,00    | 86.697,00    |
| 1. Stroški storitev                  | 22.162,00    | 35.344,40    | 57.398,00    | 86.697,00    |
| 1.1. Stroški promocijskih aktivnosti | 876,00       | 1.250,40     | 2.040,00     | 2.731,00     |
| 1.2. Izdelava proizvodov             | 20.736,00    | 33.744,00    | 55.008,00    | 83.616,00    |
| 1.3. Stroški najemnin                | 250,00       | 250,00       | 250,00       | 250,00       |
| 1.4. Stroški drugih storitev         | 300,00       | 100,00       | 100,00       | 100,00       |
| E. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA      | 3.758,00     | 6.835,60     | 11.362,00    | 17.823,00    |
| F. FINANČNI PRIHODKI                 |              |              |              |              |
| G. FINANČNI ODHODKI                  | -            | -            | -            | -            |
| H. DRUGI PRIHODKI                    |              |              |              |              |
| I. DRUGI ODHODKI                     |              |              |              |              |
| J. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA            | 3.758,00     | 6.835,60     | 11.362,00    | 17.823,00    |
| K. DAVEK OD DOBIČKA                  | 714,02       | 1.298,76     | 2.158,78     | 3.386,37     |
| L. ODLOŽENI DAVKI                    |              |              |              |              |
| M. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA              | 3.043,98     | 5.536,84     | 9.203,22     | 14.436,63    |

*Vir: lastno delo.*

Dobiček se lahko razčleni na dobiček iz poslovanja in financiranja, dobiček iz rednega delovanja, ki je seštevek obeh in izredni dobiček (Hočevnar in drugi, 2000, str. 115). Čisti dobiček je v letu 2025 3.044 € do leta 2028 pa zraste na 14.437 €. V letih, kjer imam prikazan dobiček, bi si ga lahko tudi izplačala. Izplačilo dobička se obdavči po 25-odstotni davčni stopnji.

#### *5.7.1.1 Prihodkovni del*

Prihodki so ključni za uspešno poslovanje podjetja. Glavni vir prihodkov predstavljajo glavni izdelki, to so paketi – organizacija športnih priprav. Pri drugih storitvah je v prvih

letih poslovanja upoštevana le storitev vadbe za preventivo pred poškodbami. V spodnji tabeli 9 je prikazan pregled prihodkov po letih.

*Tabela 9: Prikaz prihodkov po letih*

| Vrsta prihodka | plan 2025 |      |          | plan 2026 |      |          | plan 2027 |      |          | plan 2028 |      |          |
|----------------|-----------|------|----------|-----------|------|----------|-----------|------|----------|-----------|------|----------|
|                | količina  | cena | vrednost | količina  | cena | vrednost | količina  | cena | vrednost | količina  | cena | vrednost |
| Paket XS       | 144       | 25   | 3.600    | 144       | 25   | 3.600    | 72        | 25   | 1.800    | 216       | 25   | 5.400    |
| Paket S        | 90        | 30   | 2.700    | 180       | 30   | 5.400    | 270       | 30   | 8.100    | 360       | 30   | 10.800   |
| Paket M        | 90        | 32   | 2.880    | 270       | 32   | 8.640    | 540       | 32   | 17.280   | 630       | 32   | 20.160   |
| Paket L        | 144       | 50   | 7.200    | 288       | 50   | 14.400   | 432       | 50   | 21.600   | 576       | 50   | 28.800   |
| Paket XL       | 168       | 55   | 9.240    | 168       | 55   | 9.240    | 336       | 55   | 18.480   | 672       | 55   | 36.960   |
| Druge storitve | 1         | 300  | 300      | 3         | 300  | 900      | 5         | 300  | 1.500    | 5         | 300  | 1.500    |
|                |           |      | 25.920   |           |      | 42.180   |           |      | 68.760   |           |      | 103.620  |

*Vir: lastno delo.*

Količine so izračunane po naslednji formuli: število ljudi \* število dni. Prikaz količin vidimo v tabeli 10.

*Tabela 10: Prikaz količine*

| Paket     | Število ljudi | Število dni |
|-----------|---------------|-------------|
| <b>XS</b> | 18            | 4           |
| <b>S</b>  | 18            | 5           |
| <b>M</b>  | 18            | 5           |
| <b>L</b>  | 24            | 6           |
| <b>XL</b> | 24            | 7           |

*Vir: lastno delo.*

#### 5.7.1.2 Stroškovni del

Glavni strošek podjetja Regio Sport d.o.o. je poplačilo zunanjih izvajalcev in najetih prenočitvenih kapacitet ter najete športne infrastrukture. V to skupino spadajo nastanitvene kapacitete, prehrana, uporaba športne dvorane, uporaba fitnesa in vadba za preprečevanje poškodb. Ta strošek je 80 odstotkov prihodka. V strošek poplačilo zunanjih sodelavcev sem vključila tudi 1.500 € na leto za poplačilo administracije in organizacije. Tako je ovrednoteno lastno delo, ker nisem zaposlena, ampak poslujem prek svojega samostojnega podjetja, ki izstavi račun podjetju Regio Sport d.o.o.. Strošek promocijskih aktivnosti predstavlja nabava promocijskega materiala (plastenke in brisačke) ter tisk logotipa. Strošek najemnin je najemnina souporabe pisarne, stroški drugih storitev pa so prvo leto stroški

notarja, vsa naslednja leta pa stroški vodenja računa in spletne banke. Pregled stroškov po letih vidimo v tabeli 11.

*Tabela 11: Prikaz stroškov po letih*

| Vrsta stroška v EUR                                   | 2025<br>plan | 2026<br>plan | 2027<br>plan | 2028<br>plan |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| A. NABAVNA VREDNOST PRODANEGA BLAGA                   |              | 0            | 0            | 0            |
| B. SKUPAJ STROŠKI PORABLJENEGA MATERIALA              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| 1. Stroški promocijskih aktivnosti                    | 876,00       | 1.250,40     | 2.040,00     | 2.731,00     |
| 2. Stroški storitev pri izdelavi proizvodov           | 20.736,00    | 33.744,00    | 55.008,00    | 83.616,00    |
| 3. Stroški prevoznih storitev                         | -            |              |              |              |
| 4. Stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem            | -            |              |              |              |
| 5. Stroški najemnin                                   | 250,00       | 250,00       | 250,00       | 250,00       |
| 6. Stroški drugih storitev                            | 300,00       | 100,00       | 100,00       | 100,00       |
| C. SKUPAJ STROŠKI STORITEV (1+2+3+4+5+6)              | 22.162,00    | 35.344,40    | 57.398,00    | 86.697,00    |
| D. SKUPAJ STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV(A+B+C) | 22.162,00    | 35.344,40    | 57.398,00    | 86.697,00    |

*Vir: lastno delo.*

Strošek, ki ga predstavlja promocijski material, je:

- platenka 2,50 € / kos,
- brisačka 1 € / kos,
- tisk 1,30 / platenka + brisačka.

Skupni strošek na osebo je 4,80 €.

#### 5.7.1.3 Točka preloma

Točka preloma nastopi takrat, ko so prihodki enaki stroškom. Točka preloma pomaga pri odločanju o obsegu proizvodnje in prodaje po posameznih proizvodih, prav tako pa pri odločanju glede cen in stroškov. Pri mojem izračunu točke preloma (3) sem vzela podatke povprečje cen (paketi). Ker so stroški odvisni od prodanih količin, sem za fiksne stroške vzela strošek najemnin, ostalih storitev in strošek promocijskih aktivnosti. Za variabilne stroške pa sem vzela stroške storitev poplačila zunanjih izvajalcev in najetih nočitvenih kapacitet, ter najete športne infrastrukture. Ta strošek predstavlja 80 % prihodkov. V mojem izračunu predstavlja točko preloma (1) 186 prenočitev. Če izračunamo tudi povprečno število ljudi v ponujenih petih paketih, dobimo 20,4 ljudi. Kar pomeni, da moramo prodati vsaj 9,11 oziroma 10 paketov, da si pokrijemo vse nastale stroške.

Primer izračuna za l. 2025

VC: stroški storitev pri izdelavi proizvodov. Variabilni stroški predstavljajo 80 % prihodka.

Upoštevam tudi tukaj 80 % od povprečne prodajne cene. AVC je 30,72 €

FC: strošek promocijskih aktivnosti+ najemnine + drugi stroški = 1.426 €.

PC: prodajna cena je povprečje, ki sem ga izračunala iz vseh petih ponujenih paketov. Cena je 38,4 €.

$$Qp = FC / (PC - AVC) = 1.426 / (38,40 - 30,72) = 186 \text{ nočitev} \quad (1)$$

### 5.7.2 Predračun bilance stanja

Pri izdelavi bilance stanja (Tabela 12) sem upoštevala te predpostavke :

- ustanovitveni kapital podjetja bo znašal 7.500 € (vir financiranja so lastna sredstva);
- obveznosti do virov sredstev bodo ob koncu prvega leta poslovanja znašale 10.544 € in se bodo do konca leta 2028 zvišale na 39.721 €, kar velja v tem izračunu, kjer nismo izplačevali dobička;
- vrednost kapitala je enaka obveznosti do virov sredstev;
- obveznosti in terjatve so usklajene z enakimi roki plačil, kar pomeni, da so obveznosti iz poslovanja poravnane šele po tem, ko prejmemo plačila naših strank;
- podjetje nima vložka v osnovna sredstva, saj za to vrsto storitev ni potrebe po lastnih osnovnih sredstvih;
- zalog pri storitvenih dejavnostih ni.

*Tabela 12: Predračun bilance stanja po letih*

| Postavka v EUR                    | 31.12.2025<br>plan | 31.12.2026<br>plan | 31.12.2027<br>plan | 31.12.2028<br>plan |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| A. DOLGOROČNA SREDSTVA            | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| B. KRATKOROČNA SREDSTVA           | 10.543,98          | 16.080,82          | 25.284,04          | 39.720,67          |
| I. Denarna sredstva               | 10.543,98          | 16.080,82          | 25.284,04          | 39.720,67          |
| C. KRATKOROČNE AČR                | -                  | -                  | -                  | -                  |
| SREDSTVA                          | 10.543,98          | 16.080,82          | 25.284,04          | 39.720,67          |
| A. KAPITAL                        | 10.543,98          | 16.080,82          | 25.284,04          | 39.720,67          |
| I. Vpoklicani kapital             | 7.500,00           | 7.500,00           | 7.500,00           | 7.500,00           |
| II. Preneseni čisti dobiček/zguba | -                  | 3.043,98           | 8.580,82           | 17.784,04          |
| III. Čisti dobiček/izguba         | 3.043,98           | 5.536,84           | 9.203,22           | 14.436,63          |
| B. REZERVACIJE IN DPČR            | -                  | -                  | -                  | -                  |
| C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI          | -                  | -                  | -                  | -                  |
| Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI         | -                  | -                  | -                  | -                  |
| D. KRATKOROČNE PČR                | -                  | -                  | -                  | -                  |
| OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV      | 10.543,98          | 16.080,82          | 25.284,04          | 39.720,67          |

*Vir: lastno delo.*

Podjetje bom ustanovila z minimalnim osnovnim kapitalom. Celotni osnovni kapital bom financirala z lastnimi sredstvi in se ne bom že v začetku zadolževala pri bankah. Če pa bi kdaj kasneje potrebovala in iskala kredit, bom imela lažji dostop do kreditov in drugih oblik financiranja. Lastniški kapital je tisti, ki omogoča lažji dostop do teh sredstev in izboljšuje kreditno sposobnost podjetja (Nekrep, 2013, str. 93).

Viri financiranja temeljijo izključno na lastnih sredstvih. Večji delež dobička si bom po nekaj letih uspešnega poslovanja izplačala kot nagrado za uspešno delo v podjetju Regio Sport d.o.o.

Na podlagi bilance stanja lahko izračunamo tudi lastniški delež kapitala. Lastniški delež kapitala je razmerje med obveznostmi in kapitalom. Čim večji je lastniški delež podjetja, tem varneje je s takim podjetjem poslovati. Pomemben kazalnik pa je tudi dobičkonosnost kapitala – razmerje med čistim dobičkom in kapitalom. Ta kazalnik nam pove, kako uspešni smo pri upravljanju premoženja. Vsi kazalniki poslovanja so prikazani v tabeli 13.

*Tabela 13: Kazalniki poslovanja*

| Kazalniki poslovanja                   | 2025<br>plan | 2026<br>plan | 2027<br>plan | 2028<br>plan |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 2. Čisti prihodki od prodaje v €       | 25.920,00    | 42.180,00    | 68.760,00    | 104.520,00   |
| 3. Čisti dobiček ali izguba v €        | 3.043,98     | 5.536,84     | 9.203,22     | 14.436,63    |
| 4. Dodana vrednost v €                 | 3.758,00     | 6.835,60     | 11.362,00    | 17.823,00    |
| 6. Stopnja finančne varnosti           | 100          | 100          | 100          | 100          |
| 7. Donosnost kapitala                  | 28,87        | 34,43        | 36,40        | 36,35        |
| 8. Donosnost sredstev                  | 28,87        | 34,43        | 36,40        | 36,35        |
| 9. Dolgoročno finančno ravnoesje       | 1            | 1            | 1            | 1            |
| 12. Višina neto obratnega kapitala v € | 10.543,98    | 16.080,82    | 25.284,04    | 39.720,67    |
| 13. Kratkoročna sredstva v €           | 10.543,98    | 16.080,82    | 25.284,04    | 39.720,67    |

*Vir: lastno delo.*

### 5.7.3 Predračun izkaza denarnih tokov

Pri izdelavi izkaza denarnih tokov (Tabela 14) sem upoštevala predpostavke :

- obveznosti so plačane sproti za tekoči mesec,
- na računu imamo oblikovano rezervo, ki zagotavlja likvidnost poslovanja podjetja,
- v naši dejavnosti podjetja najpogosteje ni odloga plačila,
- pri naši osnovni finančni projekciji ohranjam denar na računu.

*Tabela 14: Predračun izkaza denarnih tokov po letih*

| Postavka v EUR                                          | 2025<br>plan | 2026<br>plan | 2027<br>plan | 2028<br>plan |
|---------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>A. DENARNI TOKOVI PRI POSLOVANJU</b>                 |              |              |              |              |
| 1. Dobiček ali izguba pred obdavčitvijo                 | 3.758,00     | 6.835,60     | 11.362,00    | 17.823,00    |
| 2. Amortizacija                                         | -            | -            | -            | -            |
| 3. Davki iz dobička                                     | - 714,02     | - 1.298,76   | - 2.158,78   | - 3.386,37   |
| Pozitivni ali negativni denarni izid pri poslovanju     | 3.043,98     | 5.536,84     | 9.203,22     | 14.436,63    |
|                                                         |              |              |              |              |
| <b>B. DENARNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU</b>               |              |              |              |              |
| 1. Prejemki od vplačnega in izdatki za vračilo kapitala | 7.500,00     | -            | -            | -            |
| Pozitivni ali negativni denarni izid pri financiranju   | 7.500,00     | -            | -            | -            |
|                                                         |              |              |              |              |
| <b>C. KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV</b>               |              |              |              |              |
| 1. Denarni izid                                         | 10.543,98    | 5.536,84     | 9.203,22     | 14.436,63    |
| 2. Začetno stanje denarnih sredstev                     | -            | 10.543,98    | 16.080,82    | 25.284,04    |
| 3. Končno stanje denarnih sredstev                      | 10.543,98    | 16.080,82    | 25.284,04    | 39.720,67    |

*Vir: lastno delo.*

## 5.8 Organizacijski in kadrovski načrt podjetja

Menedžerska ekipa je ključ za to, da dobro zamisel spremenite v uspešno podjetje (Antončič in drugi, 2002 str. 219).

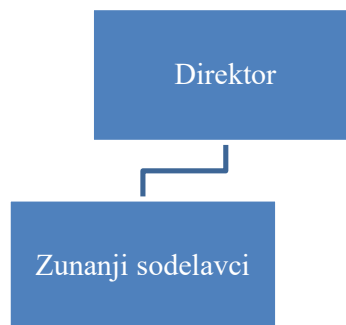
To poglavje ima v poslovnih načrtih velik pomen. Kjer imamo več zaposlenih, je izredno pomembno, da zagotavljamo optimalne organizacijske oblike poslovanja, pri minimalnih stroških in maksimalni učinkovitosti. Vsak podjetnik si prizadeva, da ima v svojem podjetju sposobne ljudi, ki prispevajo k uspešnemu poslovanju podjetja. Zato v tem poglavju določimo organizacijsko strukturo, razčlenimo naloge in določimo pot komuniciranja. Odločimo se za plače zaposlenih, sistem nagrajevanja, sodelovanje pri razdelitvi dobička ali kakršnega koli drugega spodbujanja za dobro opravljeno delo. Ker sem predstavnica podjetja le jaz, vseh zgoraj omenjenih pomembnih točk tega poglavja nisem razdelala. V prihodnje, če bo v podjetju prišlo do sprememb v številu zaposlenih, bodo te točke obvezno opredeljene.

### 5.8.1 Organizacijska struktura

V podjetju so vse poslovne funkcije združene in vse njihove naloge vodenja, trženja, prodaje, računovodstva in nabave opravljam sama. Moje mesto direktorja v podjetju Regio Sport d.o.o. ima funkcijo zgolj zastopnika podjetja in v tem podjetju nisem zaposlena. V takšni organizacijski strukturi je direktor osrednja figura in prevzema odgovornost za vodenje in upravljanje vseh ključnih vidikov poslovanja. Njegove odgovornosti vključujejo sprejemanje strateških odločitev, postavljanje ciljev podjetja, upravljanje s finančnimi viri, sklepanje pogodb in vzpostavljanje partnerstev, nadzor nad operativnimi dejavnostmi ter

skrb za zadovoljstvo strank in zaposlenih. Ker je direktor edini, ki odloča o poslovanju in načinu poslovanja podjetja, njegovi »ukazi« potujejo navzdol do zunanjih izvajalcev. Naša organizacijska struktura je vidna na sliki 18, je linijska, nerazvejena in centralizirana. Če ima podjetje za organizacijo športnih priprav v Sevnici le enega direktorja, lahko organizacijsko strukturo opišemo kot preprosto linearno ali enostopenjsko. Čeprav je organizacijska struktura preprosta, je ključno, da direktor učinkovito komunicira in sodeluje z vsemi strankami, dobavitelji in partnerji ter zagotovi nemoteno delovanje podjetja in doseganje poslovnih ciljev.

*Slika 18: Organizacijska struktura*



*Vir: lastno delo.*

#### 5.8.2 Opis vodstvene ekipe

Direktor podjetja sem Kamila Krošelj – diplomirana ekonomistka, menedžment malih in srednjih podjetij. Od leta 2010 sem bila zaposlena v podjetjih Kin.si d.o.o. in Kin poslovne storitve. Od leta 2018 do julija 2021 sem delovala kot samozaposlena. Od leta 2021 dalje sem zaposlena v Nuklearni elektrarni Krško d.o.o. V štirinajstih letih zaposlitve sem sodelovala pri vseh dejavnostih podjetja. Usposobila sem se za delo direktorja, delovala na vseh računovodskih področjih, v trženju in nabavi. V različnih delih sem se usposobila tudi za projektno delo (zasnova projekta, finančno in kadrovske načrtovanje projekta, projektni menedžment - za izvedbo posameznega projekta). Prav tako sem samostojna pri izdelavi prijav na javne razpise in spremljanje razvojnega projekta v fazi realizacije in poročanja po zaključku procesa. Imam znanje za uporabo vseh sodobnih informacijskih orodij in e-aplikacij, ki se uporabljajo v procesu e-računovodstva in e-poslovanja. Izkušnje na področju trženja sem pridobila tudi kot članica marketinške skupine v Nogometnem klubu Bravo, kjer sem bila odgovorna za pripravo produktov trženja, pripravo organizacijskega projekta sodelavcev in pripravo mesečnega programa aktivnosti ter izdelave poročil.

Pridobljene izkušnje:

- trženje (priprava produktov trženja, priprava organizacijskega projekta sodelavcev, priprava mesečnega programa aktivnosti in izdelava poročil),
- osnove računovodstva (vnos prejetih računov, fakturiranje, obračun plač, knjiženje, priprava plačilnih nalogov, usklajevanje konto kartic, analitična obdelava knjigovodskih podatkov),
- izdelava finančnih kalkulacij,
- izdelava in prijava na javne razpise,
- informacijska podpora.

### 5.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja

V podjetju Regio Sport ne načrtujem novih zaposlenih. Glede na omejitve (časovne in količinske) pri izvajanju storitev se promet ne more toliko povečati, da bi potrebovala več ljudi. Kot direktor podjetja sem odgovorna za prodajo, trženje in administracijo. Plače v tem podjetju ne bom dobivala. Glede na načrtovane prihodke si bom po uspešnem letu izplačala del dobička, ki se obdavči s 25-odstotnim davkom. Pomembno je, da si postavim jasne osebne cilje in motivacijske dejavnike. To vključuje postavljanje realističnih ciljev, določanje nagrad za dosežene mejnike ter ohranjanje motivacije z osebnim zadovoljstvom in zadovoljstvom pri delu.

### 5.8.4 Profesionalni svetovalci in storitve

Pri mojem poslovanju je izredno pomembno sodelovanje z zunanjimi izvajalci. Vsi zunanji izvajalci so izredno uspešni na svojem področju tako s svojim svetovanjem kot s svojimi storitvami. Z njimi imam podpisane dolgoročne pogodbe o sodelovanju. V finančnih kalkulacijah so že zajete cene, o katerih smo se dogovorili skupaj. Ker je naš uspeh tesno povezan z izvajanjem storitev in s ponudbo izdelkov zunanjih izvajalcev, je še toliko pomembneje, da jim zaupam in cenim njihovo profesionalnost.

## 5.9 Splošni terminski načrt podjetja

Dobro pripravljen terminski načrt je izjemno učinkovito orodje za pridobitev denarja od morebitnih vlagateljev in hkrati kaže na zmožnost menedžerske ekipe, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in čim bolj zmanjša tveganje vlagatelja (Antončič in drugi, 2002, str. 222).

Splošni terminski načrt podjetja predstavlja strateški načrt, ki določa časovni okvir za izvajanje ključnih dejavnosti in projektov v določenem obdobju. Ta načrt omogoča

usklajevanje in sledenje različnim aktivnostim ter zagotavlja, da se cilji podjetja dosežejo v določenih rokih. Načrt se osredotoča na več ključnih vidikov poslovanja. Vsaka faza načrta je opremljena z jasno določenimi cilji, nalogami, odgovornostmi in roki za dokončanje. Poleg tega so v načrtu upoštevani tudi morebitni dejavniki tveganja in rezervni načrti za obvladovanje morebitnih težav ali zamud pri izvajanju aktivnosti. Splošni terminski načrt je dinamičen dokument, ki se lahko prilagaja glede na spremembe na trgu, notranje potrebe podjetja in druge dejavnike, ki vplivajo na poslovanje. Redno spremljanje in posodabljanje tega načrta je ključno za učinkovito upravljanje in uspeh podjetja v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

#### 5.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V prvem poslovnem letu so ključne aktivnosti usmerjene v trženje in prodajo ter komunikacijo in sodelovanje z zunanjimi sodelavci. Večino svojega časa bomo porabili za prodajo in nadzor izvajanja storitev. Pomemben člen pri izvajanju naših storitev so zunanji sodelavci s svojimi izdelki in storitvami. Da bo naše poslovanje uspešno, je izredno pomembno izvajati nadzor nad zunanjimi sodelavci. V sklopu trženja in prodaje načrtujem izvedbo različnih trženjskih kampanj in aktivnosti, všteti digitalni marketing, sodelovanje na sejnih in dogodkih ter vzpostavitev partnerstev s športnimi klubi. S tem želim povečati prepoznavnost svojega podjetja in pridobiti nove stranke. Redni sestanki bodo ključni del naše strategije za vzpostavitev učinkovitega nadzora nad zunanjimi sodelavci. Z rednimi sestanki bomo omogočili redno komunikacijo, izmenjavo informacij ter pregled nad napredkom dela zunanjih sodelavcev. Ta pristop nam bo omogočil pravočasno prepoznavanje morebitnih težav ali pomanjkljivosti ter takojšnje ukrepanje za njihovo odpravo. Poleg tega bodo sestanki služili tudi kot priložnost za izmenjavo idej, povratnih informacij in izboljšav, kar bo prispevalo k kakovostnejšemu izvajanju storitev in zadovoljstvu strank. Skratka, redni sestanki bodo temeljni gradnik naše strategije nadzora in sodelovanja z zunanjimi sodelavci.

#### 5.9.2 Terminski načrt

V terminski načrt vključimo vse aktivnosti načrtovanja novega podjetja, od identifikacije poslovne ideje do realizacije ideje. Postopek registracije podjetja bi začela z januarjem 2025, opravljanje dejavnosti pa načrtujemo za mesec februar 2025. V tabeli 15 lahko vidimo vse pomembne aktivnosti podjetja in njihovo trajanje. Na sliki 19 pa je prikazan terminski načrt.

Tabela 15: Prikaz aktivnosti podjetja

| Datum izvedbe             | Trajanje aktivnosti | Aktivnost                                                                                           |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| februar - december 2024   | 9 mesecev           | Identifikacija poslovne ideje in izdelava poslovnega načrta                                         |
| 3. januar 2025            | 1 dan               | Začetek postopka registracije podjetja                                                              |
| 3. januar 2025            | 1 mesec             | Aktivnosti za postopek registracije podjetja in izpolnjevanja vseh pogojev za vpis v sodni register |
| 3. februar 2025           | 1 dan               | Registracija podjetja                                                                               |
| 7., 8. februar 2025       | 2 dni               | Priprava in podpis pogodb za sodelovanje z zunanjimi partnerji                                      |
| 13. februar 2025          | 5 dni               | Priprava izdelkov za trženje                                                                        |
| marec, april, maj 2025    | 3 mesece            | Aktivno trženje, priprave ponudb                                                                    |
| junij, julij, avgust 2025 | 3 mesece            | Realizacija prodajnih načrtov                                                                       |

Vir: lastno delo.

Slika 19 : Terminski načrt

| DEJAVNOST                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Začetek postopka registracije       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Aktivnosti za postopek registracije |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Registracija podjetja               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Priprava in podpis pogodb           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Priprava izdelkov za trženje        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Aktivno trženje, priprave ponudb    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Realizacija prodajnih načrtov       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Vir: lastno delo.

## 5.10 Kritična tveganja in problemi podjetja

Zavedanje o kritičnih tveganjih in problemih mi omogoča, da razvijem ustrezne strategije za njihovo obvladovanje in zmanjšanje njihovega vpliva na poslovanje. S prilagodljivim in proaktivnim pristopom lahko uspešno premagam izzive in ohranjam stabilnost ter trajnostno rast mojega podjetja v panogi športnega turizma. Delujem v panogi športnega turizma, ki je izjemno dinamična in odvisna od različnih dejavnikov. Ti dejavniki imajo lahko pomemben vpliv tako na prihodnost športnega turizma kot na uspešnost mojega podjetja.

Eden izmed največjih izzivov v panogi športnega turizma so sezonska nihanja. Moja dejavnost je močno odvisna od letnega časa, vremenskih razmer in šolskih počitnic. Sezonska nihanja lahko močno vplivajo na prodajo in prihodke, zato je pomembno, da razvijem strategije za uravnavanje teh nihanj in zagotovim stabilnost poslovanja vse leto. Middleton in Clark (2001) pravita, da je naloga tržnikov poskušati usmeriti povpraševanje tudi na čas izven sezone in s tem zapolniti neizkoriščene zmogljivosti. Eno od osrednjih tveganj je tudi povezano z nihanji v turističnih trendih in povpraševanju. Spremembe v potrošniških preferencah, gospodarske razmere, politična nestabilnost ali naravne katastrofe lahko močno vplivajo na športni turizem in mojo sposobnost privabljanja strank. Dogodki, ki vplivajo na spremembe v povpraševanju so vojne, terorizem, naravne katastrofe in podobno (Mihalič, 1999). Poleg tega je konkurenca v panogi zelo močna. Pojav novih konkurentov ali pa krepitev konkurenčnosti že uveljavljenih lahko zmanjšata naš tržni delež in pritisk na cene naših storitev. Pomembno tveganje predstavlja tudi odvisnost od zunanjih partnerjev ali dobaviteljev. Morebitni problemi ali neuspehi pri njihovem delovanju lahko neposredno vplivajo na naše poslovanje in ugled podjetja. Vzporedno s tem pa moramo biti pozorni tudi na notranja tveganja, kot so pomanjkanje finančnih sredstev, kadrovske težave ali morebitne operativne pomanjkljivosti.

### 5.10.1 Tveganja na makroravni

Tveganja na makroravni so tveganja, ki nastanejo zaradi zunanjih vplivov, na katere nimamo vpliva. Za podjetje in moje storitve so lahko tale tveganja:

- Sezonsko nihanje; Pri sezonskem nihanju moram upoštevati, da je storitev organizacija športnih priprav večinoma zanimiva le v poletnih mesecih. V preostalem času bom več časa namenila oglaševanju ter s tem poskušala preprečiti upad načrtovanih športnih priprav.
- Povečano število konkurentov na trgu; Če se poveča število konkurentov in s tem ponudba na trgu, bodo cene upadle in s tem se začne boj za stranke.
- Sprememba zakonodaje; Kakršna koli sprememba zakonodaje na katerem koli področju (davki, zaposlovanje, oglaševanje ...) lahko vpliva na naše poslovanje.

- Epidemija; Če bi se epidemija ponovila, bi lahko ostala brez možnosti za izvajanja storitev.

#### 5.10.2 Tveganja na ravni podjetja

Če pride do kritičnih dejavnikov in vplivov na ravni podjetja, jih lažje preprečimo in nanje vplivamo. Resda je na ravni podjetja kritičnih dejavnikov veliko več kot na makroravni, vendar jih je mogoče hitreje odkriti in pravočasno odpraviti. Trg, na katerega vstopam, je že razvit, kar pomeni, da imam veliko konkurentov. Glede na dosežke v športu v Sloveniji lahko pričakujem še večji razvoj na tem področju. Zaradi povečanja števila takšnih ljudi in zaradi vedno večje profesionalnosti športnikov ter potrebe po primernih pripravah pa se bodo na trgu začeli pojavljati tudi novi konkurenti. Nove konkurence se ne bojim, saj bom do takrat že imela uveljavljeno ime in predvsem kakovostne storitve z zaokroženo celostno ponudbo.

Pri pogodbenih storitvah, ki jih bodo opravljali zunanji izvajalci, bom izvajala kontrolo kakovosti storitev. Vse storitve bodo morale biti opravljene kvalitetno in brezhibno, saj so tudi pogodbene storitve tesno povezane z mojim poslovanjem in s kvaliteto podjetja. Zaradi odvisnosti od zunanjih izvajalcev moram večjo pozornost nameniti ustrezni izbiri najemanja podjetij in vseh drugih kadrov. Uspeh podjetja je odvisen predvsem od sposobnosti kadrov, da zagotovijo vrhunsko kvaliteto storitev in da so usposobljeni načrtovane produkte prodati v obsegu in vrednosti, ki bosta zagotavljala rentabilno poslovanje podjetja.

## 6 SKLEP

Vedno bolj velja prepričanje, da turizem in šport predstavljata neločljivi del celostne turistične ponudbe. Kjer se šport pojavlja kot del turistične ponudbe, tam turistične destinacije in podjetja, ki ponujajo zanimivejše turistične produkte, dosegajo večje poslovne učinke. Glavni športni produkt, ki dosega največje poslovne učinke, so športne priprave. Glavni kupci tega produkta so amaterski in profesionalni športniki. Ti kupci iščejo produkt športnih priprav, ki ponuja najugodnejše pogoje za vadbo in pripravo na prihajajočo sezono. Najpomembnejša je kakovostna ponudba in pogoji, kot so nastanitev, športna prehrana, primerni športni objekti in zanimiva dodatna ponudba.

V magistrski nalogi sem pripravila poslovni načrt podjetja, ki bi ponujal organizacijo športnih priprav v Sevnici. Analizirala sem že uveljavljene konkurente in ponudbo prilagodila tako cenovno kot storitveno, da bo za odjemalce še zanimivejša. V letu 2025 bom z zunanjimi izvajalci poskušala to tudi izvesti in tržiti. Sevnica je kraj, kjer se množično trženje športnih priprav težko izvaja. Omejeni smo s prenočitvenimi kapacitetami in s športnimi objekti, ki so prosti le zunaj športne sezone in v času šolskih počitnic. Cilj je polna zasedenost v poletnem času od konca junija do septembra. Za vrhunske priprave je prvi

pogoj športna infrastruktura in dodatne storitve, ki pa jih v Sevnici imamo. Imamo dve športni dvorani, zunanja igrišča, nogometno travnato igrišče, tekaške proge, fitnes z najmodernejšo opremo, fitnes na prostem in bazen za regeneracijo. Če želim vso to ponudbo tudi uspešno prodati, moram veliko časa nameniti prav trženju. Za dobro trženje moram imeti tudi dobro izdelano reklamo. V ta namen imamo izdelan kratki film, ki ga bom predstavila na zagovoru magistrskega dela. Posnetek bom poslala tudi vsem ciljnim kupcem na naslov njihove elektronske pošte.

Poslovna ideja ustanovitve podjetja Regio Sport, ki organizira športne priprave v Sevnici, je vsekakor izvedljiva in bo imela dobre rezultate. Podjetje bo uspešno poslovalo v nadaljnjem obdobju štirih let in ne potrebuje drugih finančnih virov razen lastnih. Podjetje bo poskušalo uresničevati svoje poslanstvo in vizijo. Z anketo, ki sem jo opravila med potencialnimi kupci (športni klubi – rokomet, mali nogomet, odbojka, košarka), in analizo sem ugotovila, da je zanimanje za športne priprave v Sevnici veliko. Da uresničim idejni projekt, bom morala veliko sodelovati in se usklajevati z zunanjimi izvajalci (hotelirji, občino, ponudniki storitev ...). Moja poslovna ideja ima veliko pozitivnih vplivov tako na razvoj podjetja kot tudi na razvoj občine Sevnica. Z vsemi zunanjimi izvajalci moram poiskati skupno vizijo in cilje, na katerih podlagi bomo gradili nadaljnji razvoj turistične ponudbe v Sevnici. Pri vsaki novi poslovni ideji njena realizacija predstavlja velik izziv. Če bom upoštevala vse pomembne dele poslovnega načrta, ki sem ga pripravila, me ne bi smelo nič presenetiti.

Glede na to, da mi šport že od nekdaj pomeni izjemno veliko, sem prepričana, da bom tudi ta projekt dejansko realizirala. Organizacija športnih priprav ne bo zgolj moja dodatna zaposlitev, temveč bo postala dejavnost, v katero bom vložila svoje srce in dušo. Želim omogočiti marsikateremu otroku, da doživi in začuti tisti neprecenljivi občutek, ki smo ga izkusili mi, ko smo hodili s klubom na športne priprave. Spominjam se, kako velik dogodek je bil za nas, ko so najboljše ekipe v Sloveniji prihajale na priprave v Sevnico. To je bil čas, ko smo lahko navdušeno opazovali tekme ter na ulicah srečevali športne legende. Moja želja je, da mi uspe privabiti vsaj nekaj takšnih ekip nazaj v Sevnico in s tem ponovno oživiti športno ozračje v našem kraju. Verjamem, da lahko s tem pomembno prispevam k povečanju zanimanja za šport med mladimi. V teh negotovih časih, ko so številni izzivi pred nami, je pomembno, da mlade spodbujamo k aktivnemu življenjskemu slogu in jih navdušimo za športne aktivnosti. Če mi uspe doseči vsaj to, sem prepričana, da sem naredila nekaj resnično pomembnega za našo skupnost in za prihodnost naših mladih generacij.

Na podlagi opravljene raziskave je mogoče sklepati, da obstaja potencial za uspeh podjetja za organizacijo športnih priprav v Sevnici. Z ustreznim razvojem poslovne strategije, ustvarjanjem kakovostnih športnih programov, vzpostavljanjem močnih partnerskih odnosov in učinkovitim trženjem je mogoče doseči konkurenčno prednost in zagotoviti trajnostno rast podjetja v prihodnosti. Poleg tega je pomembno upoštevati tudi spremljanje tržnih trendov, prilagajanje strategije glede na spremembe na trgu ter stalno izboljševanje

kakovosti storitev za zagotavljanje zadovoljstva strank. Skladno s temi ugotovitvami je lahko ustanovitev podjetja za organizacijo športnih priprav v Sevnici obetaven korak na področju športne industrije, ki lahko prispeva k lokalnemu gospodarstvu, športni kulturi in zadovoljstvu strank.

Oblikovanje in razvoj poslovne ideje je temeljni korak k uresničitvi podjetniških ambicij na področju športa. Športne priprave predstavljajo izjemno priložnost za ustvarjanje trajnostnega poslovnega modela, ki ne le spodbuja telesno aktivnost in zdrav način življenja, temveč tudi prispeva k družbenemu in gospodarskemu razvoju lokalne skupnosti. V zaključku izražam optimizem glede prihodnosti podjetja ter verjamem, da bo s predanim delom, strokovnostjo in z inovativnostjo uspešno uresničevalo svoje poslovne cilje ter prispevalo k bogatenju športne ponudbe v Sevnici ter širše.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, D. R., Petrin, T. in Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. GV Založba.
2. Avgerinou, V. (2007). The Economics of Professional Team Sports: contentm trends and future developments. *Sport Management International Journal*, 3(1), 5–18.
3. Bartoluci, M., Andrijašević, M., Andrijašević, S. in Omrčen, D. (2004). *Menedžment u sportu i turizmu*. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
4. Bartoluci M., Čavlek N. in Šugman, R. (1998). *Turizam i sport*. Fakultet za fizičku kulturo Sveučilišta Zagreb.
5. Berčič, H., Sila, B., Slak Valek, N. in Pintar, D. (2010). *Šport v turizmu*. Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani.
6. Biderman, P. (2014). Odprtje fitnesa na prostem, ob reki. *Lokalno.si*. Pridobljeno 7. marca 2017 iz [https://lokalno.svet24.si/2014/06/21/117429/zgodba/Odprtje\\_fitnesa\\_na\\_prostem\\_ob\\_reki/](https://lokalno.svet24.si/2014/06/21/117429/zgodba/Odprtje_fitnesa_na_prostem_ob_reki/)
7. Blatnik, T. (2018). Kakšna je prihodnost sevniskega nogometa. *Posavski obzornik*. Pridobljeno iz <https://www.posavskiobzornik.si/nogomet/kaksna-je-prihodnost-sevniskega-nogometa-85425>
8. Braunstein, J. R. in Zhang, J. J. (2005). Dimensions of Market Demand Associated with Pre-season Training: Development of a Scale for Major League Baseball Spring Training. *Sport Management Review*, 8(3), 271.
9. Ciglar, T. (2016). *Oblikovanje programa športnih priprav v Sloveniji po sistemu »vse iz ene roke«* (diplomsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
10. Davies, L. E. (2002). Sport in the city: measuring economic significance at the local level. *European sport management quarterly*, 2(2), 83–107.
11. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacija*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

12. Drnovšek, M. in Stritar, R. (2007). *Planiranje in ustanavljanje podjetja – priročnik*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
13. Fill, C. (2002). *Marketing communications, context, strategies and applications*. Financial Times Prentice Hall.
14. Freyer, W. (2001). Der Markt für Sport-Tourismus. V G. Troisen in M. Dinkel (ur.), *Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor* (str. 45–62). Alfa Verlag.
15. Freyer, W. (2001). *Sport – Tourismus. Einige Anmerkungen aus der Sicht der Wissenschaft (en)*. Hochschule Harz.
16. Goldblatt, J. J. (1997). *Special events: best practices in modern event management*. John Wiley and Sons.
17. Grujić, S. (2023). *Šport v številkah. Pregled športa v Republiki Sloveniji v obdobju od leta 2018 do 2023 (1)*. Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
18. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. GV založba.
19. Hočevar, M., Igličar, S. in Zaman, M. (2000). *Osnove računovodstva*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
20. Hotel Ajdovec. (brez datuma). *Nadstandardna dvoposteljna soba*. Pridobljeno 3. maja 2024 iz <https://www.hotel-ajdovec.com/sobe/nadstandardna-dvoposteljna-soba/>
21. Hotel Slovenj Gradec. (brez datuma). *Športne priprave*. Pridobljeno 16. aprila 2024 iz <https://www.hotelslovenjgradec.si/sportne-priprave/>
22. Hoyle, L. H. (2002). *Event marketing: how to successfully promote events, festival, conventions, and expositions*. Wiley.
23. Human Kinetics Publisher. (2014). *About the product*. Pridobljeno 3. oktobra 2014 s <http://www.humankinetics.com/products/all-products/sport-tourism1?isbn=0873228537>
24. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja (2. izdaja)*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
25. Javni zavod za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti Sevnica (brez datuma a). *Športna dvorana*. Pridobljeno 7. marca 2017 iz <https://www.kstm.si/sportna-dvorana-sevnica.html>
26. Javni zavod za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti Sevnica (brez datuma b). *Športni dom*. Pridobljeno 7. marca 2017 iz <https://www.kstm.si/sportni-dom-sevnica.html>
27. Jones, A. (1993). *The management of hotel operations*. Cassell.
28. King's gym. (2016) Pridobljeno 1. marca 2017 iz <https://www.facebook.com/kingsgymsevnica/photos/a.1055161331198009.1073741829.1016528601727949/1055161071198035/?type=3&theater>
29. Koletnik, F. in Rozman, R. (1993). *Kontrola*. V R. Rozman (ur.), *Management* (str. 253–293). Gospodarski vestnik.
30. Kope. (brez datuma). *Športna igrišča*. Pridobljeno 2. maja 2024 iz <https://www.kope.si/aktivnosti-na-kopah/sportna-igrisca/>

31. Korenika, A. (2006). *Športni turizem kot psihološki motiv prihoda turistov v piransko občino*. Diplomsko delo. Visoka šola za turizem Turistica Univerze na Primorskem.
32. Kostevc, B. (brez datuma). *Bazen Sevnica*. Pridobljeno 7. marca 2024 iz <https://www.kstm.si/bazen-sevnica.html>
33. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Slovenska knjiga.
34. Kranjska Gora. (brez datuma). *Športne priprave*. Pridobljeno 3. maja 2024 iz <https://www.hit-alpine.si/sl/sportne-priprave/>
35. Kriemadis, T. in Terzoudis, C. (2007). Strategic Marketing planning in the Sport. *Sport Management International Journal*, 3(1), 27–44.
36. Lesjak, M. (2018). *Velike športne prireditve in turizem: Teoretični in raziskovalni vidiki merjenja vplivov velike športne prireditve*. Založba Univerza na Primorskem.
37. Middleton, V. in Clark, J. (2001). *Marketing in travel and tourism. Third ed.* Prentice Hall.
38. Mihalič, T. (1999). *Turistična podjetja: Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
39. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport republike Slovenije. (2014). *Nacionalni program športa 2014-2023 (NPS)*, Ur. l. RS, št. 24/00. Pridobljeno 8. januarja 2024 iz <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=NACP24>
40. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport republike Slovenije. (2022). *Strategija slovenskega turizma 2022-2028*. Pridobljeno 8. januarja 2024 iz <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma.pdf>
41. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije. (2017). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021*. Pridobljeno 15. maja 2022 iz <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Strategija-trajnostne-rasti-slovenskega-turizma-2017-2021/Strategija-trajnostne-rasti-slovenskega-turizma-2017-2021.pdf>
42. Nekrep, M. (2013). *Poslovne finance* (2. izd.). Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje.
43. Perić, M. (2010). Sports tourism and system of experiences. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 197–206.
44. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2023). *Poročilo o razvoju 2023*. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
45. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. GV Založba.
46. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
47. Rogla. (brez datuma). *Vrhunski šport*. Pridobljeno 2. novembra 2024 iz <http://www.rogla.eu/si/poletje/vrhunski-sport/program-top-sport/>.
48. Schwark, J. (2002). Sporttourismus zwischen globalisierter Sportkultur und regionaler Bewegungskultur. Dreyer Axel: Tourismus und Sport.
49. Shank, M. D. (1999). *Sports marketing: strategic prespective*. Upper Saddle River.

50. Sime, I. (2016). *Trije načini, kako turistične organizacije uporabljajo športna sponzorstva*. *Sporto magazin*, (20), x-x.
51. Slak, N. (2004). *Športna rekreacija kot vsebina počitnic* (prezentacija na podiplomskem študiju). Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani.
52. Standeven, J. in DeKnop, P. (1999). *Sport Tourism*. Human Kinetics.
53. Statistični urad Republike Slovenije (2024a). *Bruto domači proizvod na letni ravni višji za 2,1 %*. Pridobljeno 15. maja 2024 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12859>
54. Statistični urad Republike Slovenije (2024b). *Bruto domači proizvod*. Pridobljeno 1. maja 2024 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0301910S.px/table/tableViewLayout2/>
55. Statistični urad Republike Slovenije (2024c). *Število prebivalcev v letu 2023 zraslo*. Pridobljeno 26. aprila 2024 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12809>
56. Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt. Praktičen vodič za poslovno načrtovanje*. Primath.
57. Sutton, A. W. (1998). Marketing principles applied to sport management. V Barr C. A., Hums M.A., in Masteralexis L. P. (ur.), *Principles and practice of sports management* (str. 39–61). An Aspen Publication.
58. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M. in Logar, N. (1998). *Osnove podjetništva*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
59. World tourism Organization. (2018). *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*. UNWTO. Pridobljeno 30. maja 2022 iz <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>
60. World tourism Organization. (brez datuma). *Why tourism?*. Pridobljeno 29. aprila 2024 iz <https://www.unwto.org/why-tourism>
61. World travel in tourism council. (2022). *Economic impact 2022*. Pridobljeno 21. aprila 2024 iz <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Sem Kamila Krošelj, študentka podiplomskega študija Management v športu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Razvijanje poslovne ideje za ustanovitev podjetja za organizacijo športnih priprav v Sevnici. Z anketnim vprašalnikom bi rada pridobila pomembne podatke za uspešno sestavo poslovnega načrta. Prosim vas, da si vzamete nekaj minut in odgovorite na naslednja vprašanja. Za sodelovanje in trud se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Koliko priprav v povprečju opravite letno? (obkrožite en odgovor)

|    |           |
|----|-----------|
| a) | 0         |
| b) | 1         |
| c) | 2         |
| d) | 3 ali več |

2. V katerem času najpogosteje opravljate priprave? (navedite mesec)

\_\_\_\_\_

3. Kakšna je povprečna dolžina priprav? (navedite število dni)

\_\_\_\_\_

4. Kako oziroma s čim financirate priprave? (obkrožite lahko več odgovorov)

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| a) | klubsko sredstva                |
| b) | sponzorji                       |
| c) | igralci sami oz. njihovi starši |
| d) | drugo (navedite):               |

5. Ocenite pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o izbiri destinacije športnih priprav. (1 = povsem nepomembno, 5 = izredno pomembno)

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| a) | znana destinacija                               |
| b) | povabilo kluba iz iste športne panoge           |
| c) | ponudba v medijih                               |
| d) | direktna ponudba športnega centra               |
| e) | pogoji za trening (bazeni, igrišča, oprema ...) |
| f) | kvaliteta gostinske ponudbe                     |

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| g) | kvaliteta nastanitve                         |
| h) | prisotnost ekipe za skupne treninge          |
| i) | cena                                         |
| j) | možnost uporabe fitnesa                      |
| k) | možnost uporabe bazena                       |
| l) | možnost spremljevalnih zabavnih aktivnosti   |
| m) | možnost najema strokovnega športnega delavca |
| n) | bližina spalnih in športnih objektov         |

6. Dejavniki, ki so odločali o destinaciji priprav v preteklosti? (obkrožite lahko več odgovorov)

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| a) | znana destinacija                   |
| b) | vabilo kluba iz iste športne panoge |
| c) | ponudba v medijih                   |
| d) | direktna ponudba športnega centra   |
| e) | drugo (navedite):                   |

7. Kakšen je vaš osnovni namen priprav? (obkrožite lahko več odgovorov)

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| a) | izboljšanje fizične priprave  |
| b) | izboljšanje taktične priprave |
| c) | boljši pogoji za delo         |
| d) | sprostitev in zabava          |
| e) | sprememba okolja              |
| f) | drugo (navedite):             |

8. Ocenite zanimivost dodatne ponudbe pri organizaciji športnih priprav. (1= povsem nezanimivo, 5= zelo zanimivo)

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| a) | vadba za preprečevanje poškodb (preventivni ukrepi)          |
| b) | vadba v bazenu                                               |
| c) | strokovna podpora pri izboljšanju psihološke pripravljenosti |
| d) | trener fitnesa                                               |
| d) | animacija za otroke                                          |
| e) | snemanje treningov, tekem                                    |
| f) | organizacija izletov                                         |

9. Ali imate želje še po kakšni drugi dodatni ponudbi v času priprav? (navedite storitve, ki niso zajete v prejšnjem vprašanju)

|    |    |                          |
|----|----|--------------------------|
| a) | DA | (katere? navedite) _____ |
| b) | NE | _____                    |

10. Ali ste že bili kdaj na pripravah v Sevnici?

|    |    |
|----|----|
| a) | DA |
|----|----|

|    |    |
|----|----|
| b) | NE |
|----|----|

11. V kateri športni panogi delujete? (obkrožite en odgovor)

|    |              |
|----|--------------|
| a) | rokomet      |
| b) | mali nogomet |
| c) | košarka      |
| d) | odbojka      |

12. Kakšno športno funkcijo opravljate v športnem društvu? (obkrožite lahko več odgovorov)

|    |                    |
|----|--------------------|
| a) | vodstvena funkcija |
| b) | trenerska funkcija |
| c) | drugo              |

## Priloga 2: Analiza rezultatov ankete

### ANALIZA

-

### Sumarnik

| Q1       | Koliko priprav v povprečju opravite letno? (obkrožite en odgovor) |           |          |             |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-----------|----------|-------------|------------|
|          | Odgovori                                                          | Frekvenca | Odstotek | Veljavni    | Kumulativa |
|          | 1 (0)                                                             | 11        | 16%      | 16%         | 16%        |
|          | 2 (1)                                                             | 31        | 45%      | 45%         | 61%        |
|          | 3 (2)                                                             | 27        | 39%      | 39%         | 100%       |
|          | 4 (3 ali več)                                                     | 0         | 0%       | 0%          | 100%       |
| Veljavni | Skupaj                                                            | 69        | 100%     | 100%        |            |
|          |                                                                   | Povprečje | 2.2      | Std. odklon | 0.7        |

| Q2       | V katerem času najpogosteje opravljate priprave? (navedite mesec) |           |          |          |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|------------|
|          | Odgovori                                                          | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |
|          | julij, januar                                                     | 2         | 3%       | 4%       | 4%         |
|          | 8/1                                                               | 1         | 1%       | 2%       | 5%         |
|          | avgust in september                                               | 1         | 1%       | 2%       | 7%         |
|          | julij                                                             | 1         | 1%       | 2%       | 9%         |
|          | avgust, september                                                 | 1         | 1%       | 2%       | 11%        |
|          | avgust                                                            | 24        | 35%      | 42%      | 53%        |
|          | junij                                                             | 1         | 1%       | 2%       | 54%        |
|          | avgust, januar                                                    | 10        | 14%      | 18%      | 72%        |
|          | avgust januar                                                     | 1         | 1%       | 2%       | 74%        |
|          | september                                                         | 1         | 1%       | 2%       | 75%        |
|          | avgust                                                            | 2         | 3%       | 4%       | 79%        |
|          | julij, avgust                                                     | 2         | 3%       | 4%       | 82%        |
|          | avgust, september: januar                                         | 1         | 1%       | 2%       | 84%        |
|          | julij avgust                                                      | 1         | 1%       | 2%       | 86%        |
|          | julij-avgust                                                      | 1         | 1%       | 2%       | 88%        |
|          | poleti                                                            | 2         | 3%       | 4%       | 91%        |
|          | avgust, februar                                                   | 2         | 3%       | 4%       | 95%        |
|          | avgust in januar                                                  | 3         | 4%       | 5%       | 100%       |
| Veljavni | Skupaj                                                            | 57        | 83%      | 100%     |            |

| Q3 | Kakšna je povprečna dolžina priprav? (navedite število dni) |          |          |           |             |         |          |
|----|-------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-------------|---------|----------|
|    |                                                             | Veljavno | Št. enot | Povprečje | Std. odklon | Minimum | Maksimum |
|    |                                                             | 54       | 69       | 10.0      | 9.57        | 3       | 50       |

| Q4  | Kako oziroma s čim financirate priprave? |           |          |              |          |              |           |      |
|-----|------------------------------------------|-----------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|------|
|     | Podvprašanja                             | Enote     |          |              |          |              | Navedbe   |      |
|     |                                          | Frekvence | Veljavni | % - Veljavni | Ustrezni | % - Ustrezni | Frekvence | %    |
| Q4a | Klubska sredstva                         | 32        | 53       | 60%          | 69       | 46%          | 32        | 43%  |
| Q4b | Sponzorji                                | 17        | 53       | 32%          | 69       | 25%          | 17        | 23%  |
| Q4c | Igralci sami oz. njihovi starši          | 20        | 53       | 38%          | 69       | 29%          | 20        | 27%  |
| Q4d | Drugo:                                   | 5         | 53       | 9%           | 69       | 7%           | 5         | 7%   |
|     | SKUPAJ                                   |           | 53       |              | 69       |              | 74        | 100% |

| Q4d_text | Q4 (Drugo: )                                |           |          |          |            |  |
|----------|---------------------------------------------|-----------|----------|----------|------------|--|
|          | Odgovori                                    | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |  |
|          | jih ne                                      | 1         | 1%       | 20%      | 20%        |  |
|          | ne financiramo                              | 1         | 1%       | 20%      | 40%        |  |
|          | priprave imamo v domačem okolju             | 1         | 1%       | 20%      | 60%        |  |
|          | priprave večinoma org. v mestu, ne potujemo | 1         | 1%       | 20%      | 80%        |  |
|          | vse naštet                                  | 1         | 1%       | 20%      | 100%       |  |
| Veljavni | Skupaj                                      | 5         | 7%       | 100%     |            |  |

| Q5  | Ocenite pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o izbiri destinacije športnih priprav. (1 = povsem nepomembno, 5 = izredno pomembno) |          |          |          |          |          |           |          |          |           |             |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|
|     | Podvprašanja                                                                                                                                 | Odgovori |          |          |          |          |           | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. odklon |
|     |                                                                                                                                              | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | Skupaj    |          |          |           |             |
| Q5a | znana destinacija                                                                                                                            | 9 (17%)  | 4 (8%)   | 10 (19%) | 22 (42%) | 7 (13%)  | 52 (100%) | 52       | 69       | 3.3       | 1.3         |
| Q5b | povabilo kluba iz iste športne panoge                                                                                                        | 5 (10%)  | 3 (6%)   | 20 (40%) | 16 (32%) | 6 (12%)  | 50 (100%) | 50       | 69       | 3.3       | 1.1         |
| Q5c | ponudba v medijih                                                                                                                            | 16 (34%) | 13 (28%) | 15 (32%) | 2 (4%)   | 1 (2%)   | 47 (100%) | 47       | 69       | 2.1       | 1.0         |
| Q5d | direktna ponudba športnega centra                                                                                                            | 8 (17%)  | 7 (15%)  | 11 (24%) | 13 (28%) | 7 (15%)  | 46 (100%) | 46       | 69       | 3.1       | 1.3         |
| Q5e | pogoji za trening (bazeni, igrišča, oprema ...)                                                                                              | 0 (0%)   | 0 (0%)   | 2 (4%)   | 10 (21%) | 35 (74%) | 47 (100%) | 47       | 69       | 4.7       | 0.5         |
| Q5f | kvaliteta gostinske ponudbe                                                                                                                  | 1 (2%)   | 4 (9%)   | 9 (19%)  | 22 (47%) | 11 (23%) | 47 (100%) | 47       | 69       | 3.8       | 1.0         |
| Q5g | kvaliteta nastanitve                                                                                                                         | 0 (0%)   | 2 (4%)   | 11 (23%) | 23 (49%) | 11 (23%) | 47 (100%) | 47       | 69       | 3.9       | 0.8         |
| Q5h | prisotnost ekipe za skupne treninge                                                                                                          | 0 (0%)   | 1 (2%)   | 6 (13%)  | 18 (39%) | 21 (46%) | 46 (100%) | 46       | 69       | 4.3       | 0.8         |
| Q5i | cena                                                                                                                                         | 1 (2%)   | 0 (0%)   | 2 (4%)   | 8 (17%)  | 36 (77%) | 47 (100%) | 47       | 69       | 4.7       | 0.8         |
| Q5j | možnost uporabe fitnesa                                                                                                                      | 3 (7%)   | 3 (7%)   | 13 (28%) | 12 (26%) | 15 (33%) | 46 (100%) | 46       | 69       | 3.7       | 1.2         |
| Q5k | možnost uporabe bazena                                                                                                                       | 3 (7%)   | 9 (20%)  | 14 (30%) | 17 (37%) | 3 (7%)   | 46 (100%) | 46       | 69       | 3.2       | 1.0         |
| Q5l | možnost spremljevalnih zabavnih aktivnosti                                                                                                   | 9 (20%)  | 16 (35%) | 19 (41%) | 2 (4%)   | 0 (0%)   | 46 (100%) | 46       | 69       | 2.3       | 0.8         |
| Q5m | strokovnega športnega sodelavca                                                                                                              | 16 (34%) | 11 (23%) | 14 (30%) | 3 (6%)   | 3 (6%)   | 47 (100%) | 47       | 69       | 2.3       | 1.2         |
| Q5n | bližina spalnih in športnih objektov                                                                                                         | 0 (0%)   | 0 (0%)   | 8 (17%)  | 18 (39%) | 20 (43%) | 46 (100%) | 46       | 69       | 4.3       | 0.7         |

| Q6  | Dejavniki, ki so odločali o destinaciji priprav v preteklosti. |           |          |              |          |              |           |      |
|-----|----------------------------------------------------------------|-----------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|------|
|     | Podvprašanja                                                   | Enote     |          |              |          |              | Navedbe   |      |
|     |                                                                | Frekvence | Veljavni | % - Veljavni | Ustrezni | % - Ustrezni | Frekvence | %    |
| Q6a | znana destinacija                                              | 35        | 51       | 69%          | 69       | 51%          | 35        | 56%  |
| Q6b | vabilo kluba iz iste športne panoge                            | 9         | 51       | 18%          | 69       | 13%          | 9         | 14%  |
| Q6c | ponudba v medijih                                              | 2         | 51       | 4%           | 69       | 3%           | 2         | 3%   |
| Q6d | direktna ponudba športnega centra                              | 11        | 51       | 22%          | 69       | 16%          | 11        | 17%  |
| Q6e | drugo:                                                         | 6         | 51       | 12%          | 69       | 9%           | 6         | 10%  |
|     | SKUPAJ                                                         |           | 51       |              | 69       |              | 63        | 100% |

| Q6e_text | Q6 (Drugo: )                |           |          |          |            |
|----------|-----------------------------|-----------|----------|----------|------------|
|          | Odgovori                    | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |
|          | cena glede na kvaliteto     | 1         | 1%       | 20%      | 20%        |
|          | cena, objekti               | 1         | 1%       | 20%      | 40%        |
|          | cena                        | 1         | 1%       | 20%      | 60%        |
|          | najboljša ponudba           | 1         | 1%       | 20%      | 80%        |
|          | ponudba turistične agencije | 1         | 1%       | 20%      | 100%       |
| Veljavni | Skupaj                      | 5         | 7%       | 100%     |            |

| Q7  | Kakšen je vaš osnovni namen priprav? |           |          |              |          |              |           |      |
|-----|--------------------------------------|-----------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|------|
|     | Podvprašanja                         | Enote     |          |              |          |              | Navedbe   |      |
|     |                                      | Frekvence | Veljavni | % - Veljavni | Ustrezni | % - Ustrezni | Frekvence | %    |
| Q7a | izboljšanje fizične priprave         | 50        | 52       | 96%          | 69       | 72%          | 50        | 42%  |
| Q7b | izboljšanje taktične priprave        | 24        | 52       | 46%          | 69       | 35%          | 24        | 20%  |
| Q7c | boljši pogoji za delo                | 4         | 52       | 8%           | 69       | 6%           | 4         | 3%   |
| Q7d | sprostitev in zabava                 | 15        | 52       | 29%          | 69       | 22%          | 15        | 13%  |
| Q7e | sprememba okolja                     | 18        | 52       | 35%          | 69       | 26%          | 18        | 15%  |
| Q7f | drugo:                               | 8         | 52       | 15%          | 69       | 12%          | 8         | 7%   |
|     | SKUPAJ                               |           | 52       |              | 69       |              | 119       | 100% |

| Q7f_text | Q7 (Drugo: )               |           |          |          |            |
|----------|----------------------------|-----------|----------|----------|------------|
|          | Odgovori                   | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |
|          | druženje                   | 1         | 1%       | 13%      | 13%        |
|          | krepitev pripadnosti klubu | 1         | 1%       | 13%      | 25%        |
|          | team building              | 3         | 4%       | 38%      | 63%        |
|          | krepitev ekipnega duha     | 1         | 1%       | 13%      | 75%        |
|          | samostojnost               | 1         | 1%       | 13%      | 88%        |
|          | ekipno delo                | 1         | 1%       | 13%      | 100%       |
| Veljavni | Skupaj                     | 8         | 12%      | 100%     |            |

| Q8  | Ocenite zanimivost dodatne ponudbe pri organizaciji športnih priprav. (1= povsem nezanimivo, 5= zelo zanimivo) |          |          |          |          |          |           |          |          |           |             |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|
|     | Podvprašanja                                                                                                   | Odgovori |          |          |          |          |           | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. odklon |
|     |                                                                                                                | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | Skupaj    |          |          |           |             |
| Q8a | vadba za preprečevanje poškodb (preventivni ukrepi)                                                            | 2 (4%)   | 2 (4%)   | 12 (24%) | 13 (25%) | 22 (43%) | 51 (100%) | 51       | 69       | 4.0       | 1.1         |
| Q8b | vadba v bazenu                                                                                                 | 6 (12%)  | 19 (38%) | 15 (30%) | 8 (16%)  | 2 (4%)   | 50 (100%) | 50       | 69       | 2.6       | 1.0         |
| Q8c | strokovna podpora pri izboljšanju psihološke pripravljenosti                                                   | 5 (10%)  | 7 (14%)  | 17 (35%) | 11 (22%) | 9 (18%)  | 49 (100%) | 49       | 69       | 3.2       | 1.2         |
| Q8d | trener fitnesa                                                                                                 | 10 (20%) | 11 (22%) | 15 (31%) | 9 (18%)  | 4 (8%)   | 49 (100%) | 49       | 69       | 2.7       | 1.2         |
| Q8e | animacija za otroke                                                                                            | 20 (42%) | 8 (17%)  | 10 (21%) | 7 (15%)  | 3 (6%)   | 48 (100%) | 48       | 69       | 2.3       | 1.3         |
| Q8f | snemanje treningov, tekem                                                                                      | 6 (12%)  | 10 (20%) | 13 (27%) | 12 (24%) | 8 (16%)  | 49 (100%) | 49       | 69       | 3.1       | 1.3         |
| Q8g | organizacija izletov                                                                                           | 14 (29%) | 7 (14%)  | 16 (33%) | 8 (16%)  | 4 (8%)   | 49 (100%) | 49       | 69       | 2.6       | 1.3         |

| Q9       | Ali imate željo še po kakšni drugi dodatni ponudbi v času priprav? (navedite storitve, ki niso zajete v prejšnjem vprašanju) |           |          |          |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|------------|
|          | Odgovori                                                                                                                     | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |
|          | pomoč pri transportu                                                                                                         | 1         | 1%       | 6%       | 6%         |
|          | masaža                                                                                                                       | 1         | 1%       | 6%       | 12%        |
|          | otroci naj bi bili samozadostni, odgovorni                                                                                   | 1         | 1%       | 6%       | 18%        |
|          | sodelovanje z lokalnimi klubi                                                                                                | 1         | 1%       | 6%       | 24%        |
|          | ne                                                                                                                           | 9         | 13%      | 53%      | 76%        |
|          | obisk pomoči potrebnim otrokom, obisk gledaliških predstav, specifičen team building                                         | 1         | 1%       | 6%       | 82%        |
|          | raziskovanje okolice mesta in možnost uporabe fitnes naprav zunaj                                                            | 1         | 1%       | 6%       | 88%        |
|          | najamemo koč                                                                                                                 | 1         | 1%       | 6%       | 94%        |
|          | prevoz                                                                                                                       | 1         | 1%       | 6%       | 100%       |
| Veljavni | Skupaj                                                                                                                       | 17        | 25%      | 100%     |            |

| Q10      | Ali ste bili že kdaj na pripravah v Sevnici? |           |          |          |            |
|----------|----------------------------------------------|-----------|----------|----------|------------|
|          | Odgovori                                     | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |
|          | 1 (Da)                                       | 10        | 14%      | 19%      | 19%        |
|          | 2 (Ne)                                       | 42        | 61%      | 81%      | 100%       |
| Veljavni | Skupaj                                       | 52        | 75%      | 100%     |            |

|           |     |             |     |
|-----------|-----|-------------|-----|
| Povprečje | 1.8 | Std. odklon | 0.4 |
|-----------|-----|-------------|-----|

| Q11      | V kateri športni panogi delujete? |           |          |          |            |
|----------|-----------------------------------|-----------|----------|----------|------------|
|          | Odgovori                          | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |
|          | 1 (Rokomet)                       | 47        | 68%      | 94%      | 94%        |
|          | 2 (Mali nogomet)                  | 2         | 3%       | 4%       | 98%        |
|          | 3 (Košarka)                       | 1         | 1%       | 2%       | 100%       |
|          | 4 (Odbojka)                       | 0         | 0%       | 0%       | 100%       |
| Veljavni | Skupaj                            | 50        | 72%      | 100%     |            |

|           |     |             |     |
|-----------|-----|-------------|-----|
| Povprečje | 1.1 | Std. odklon | 0.3 |
|-----------|-----|-------------|-----|

| Q12  | Kakšno športno funkcijo opravljate v športnem društvu? |           |          |              |          |              |           |      |
|------|--------------------------------------------------------|-----------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|------|
|      | Podvprašanja                                           | Enote     |          |              |          |              | Navedbe   |      |
|      |                                                        | Frekvence | Veljavni | % - Veljavni | Ustrezni | % - Ustrezni | Frekvence | %    |
| Q12a | Vodstvena funkcija                                     | 8         | 50       | 16%          | 69       | 12%          | 8         | 14%  |
| Q12b | Trenerska funkcija                                     | 45        | 50       | 90%          | 69       | 65%          | 45        | 79%  |
| Q12c | Drugo:                                                 | 4         | 50       | 8%           | 69       | 6%           | 4         | 7%   |
|      | SKUPAJ                                                 |           | 50       |              | 69       |              | 57        | 100% |

| Q12c_text | Q12 (Drugo: )      |           |          |          |            |
|-----------|--------------------|-----------|----------|----------|------------|
|           | Odgovori           | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |
|           | kondicijski trener | 1         | 1%       | 33%      | 33%        |
|           | trener             | 1         | 1%       | 33%      | 67%        |
|           | tajnik kluba       | 1         | 1%       | 33%      | 100%       |
| Veljavni  | Skupaj             | 3         | 4%       | 100%     |            |

### Priloga 3: Finančne kalkulacije

#### Izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja

| Postavka v EUR                                                    | 2025   | 2026   | 2027   | 2028    |
|-------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|
|                                                                   | plan   | plan   | plan   | plan    |
| A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE                                      | 25.920 | 42.180 | 68.760 | 104.520 |
| I. Čisti prihodki na domačem trgu                                 | 25.920 | 42.180 | 68.760 | 104.520 |
| II. Čisti prihodki na trgu EU                                     | -      | -      | -      | -       |
| III. Čisti prihodki na trgu izven EU                              | -      | -      | -      | -       |
| B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI                                        | -      | -      | -      | -       |
| C. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA                                    | 25.920 | 42.180 | 68.760 | 104.520 |
| D. POSLOVNI ODHODKI                                               | 22.162 | 35.344 | 57.398 | 86.697  |
| I. Stroški blaga, materiala in storitev                           | 22.162 | 35.344 | 57.398 | 86.697  |
| 1. Nabavna vrednost blaga                                         | -      | -      | -      | -       |
| 2. Stroški porabljenega materiala                                 | -      | -      | -      | -       |
| 2.1. Stroški surovin in materiala                                 | -      | -      | -      | -       |
| 2.2. Stroški pomožnega materiala                                  | -      | -      | -      | -       |
| 2.3. Stroški nadomestnih delov                                    | -      | -      | -      | -       |
| 2.4. Drugi stroški materiala                                      | -      | -      | -      | -       |
| 2.5. Popravek vrednosti                                           | -      | -      | -      | -       |
| 3. Stroški storitev                                               | 22.162 | 35.344 | 57.398 | 86.697  |
| 3.1. Stroški promocijskih aktivnosti                              | 876    | 1.250  | 2.040  | 2.731   |
| 3.2. Izdelava proizvodov                                          | 20.736 | 33.744 | 55.008 | 83.616  |
| 3.3. Stroški prevoznih storitev                                   | -      | -      | -      | -       |
| 3.4. Stroški vzdrževanja                                          | -      | -      | -      | -       |
| 3.5. Stroški najemnin                                             | 250    | 250    | 250    | 250     |
| 3.6. Stroški drugih storitev                                      | 300    | 100    | 100    | 100     |
| II. Stroški dela                                                  | -      | -      | -      | -       |
| 1. Stroški plač                                                   | -      | -      | -      | -       |
| 2. Stroški pokojninskih zavarovanj                                |        |        |        |         |
| 3. Stroški drugih zavarovanj                                      |        |        |        |         |
| 4. Drugi stroški dela                                             | -      | -      | -      | -       |
| III. Odpisi vrednosti, amortizacija                               | -      | -      | -      | -       |
| 1. Neopredmetena sredstva                                         | -      | -      | -      | -       |
| 2. Opredmetena osnovna sredstva                                   | -      | -      | -      | -       |
| 2.1. Poslovni prostori/zgradba                                    | -      | -      | -      | -       |
| 2.2. Oprema, vozila, mehanizacija                                 | -      | -      | -      | -       |
| 2.3. Računalniki z opremo                                         | -      | -      | -      | -       |
| 2.4. Drugo                                                        | -      | -      | -      | -       |
| IV. Drugi poslovni odhodki                                        | -      | -      | -      | -       |
| E. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA                                   | 3.758  | 6.836  | 11.362 | 17.823  |
| F. FINANČNI PRIHODKI                                              |        |        |        |         |
| G. FINANČNI ODHODKI                                               | -      | -      | -      | -       |
| H. DRUGI PRIHODKI                                                 |        |        |        |         |
| I. DRUGI ODHODKI                                                  |        |        |        |         |
| J. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA                                         | 3.758  | 6.836  | 11.362 | 17.823  |
| K. DAVEK IZ DOBIČKA                                               | 714    | 1.299  | 2.159  | 3.386   |
| L. ODLOŽENI DAVKI                                                 |        |        |        |         |
| M. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA                                           | 3.044  | 5.537  | 9.203  | 14.437  |
| N. Povprečno število zaposlenih izračunano na podlagi delovnih ur | -      | -      | -      | -       |
| O. Število zaposlenih na dan 31.12.                               | -      | -      | -      | -       |

# Bilanca stanja bodočega poslovanja

| Postavka v EUR                       | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                      | plan          | plan          | plan          | plan          |
| A. DOLGOROČNA SREDSTVA               | -             | -             | -             | -             |
| I. Neopredmetena sredstva in DPČR    | -             | -             | -             | -             |
| 1. Dobro ime                         | -             | -             | -             | -             |
| 2. Ostala neopredmetena sredstva     | -             | -             | -             | -             |
| 3. Dolgoročne AČR                    | -             | -             | -             | -             |
| II. Opredmetena osnovna sredstva     | -             | -             | -             | -             |
| 1. Zemljišča                         | -             | -             | -             | -             |
| 2. Poslovni prostori/zgradbe         | -             | -             | -             | -             |
| 3. Oprema, vozila, mehanizacija      | -             | -             | -             | -             |
| 4. Računalniki in oprema             | -             | -             | -             | -             |
| 5. Drugo                             | -             | -             | -             | -             |
| III. Naložbene nepremičnine          | -             | -             | -             | -             |
| IV. Dolgoročne finančne naložbe      | -             | -             | -             | -             |
| V. Dolgoročne poslovne terjatve      | -             | -             | -             | -             |
| VI. Odložene terjatve za davek       | -             | -             | -             | -             |
| B. KRATKOROČNA SREDSTVA              | 10.544        | 16.081        | 25.284        | 39.721        |
| I. Sredstva za prodajo               | -             | -             | -             | -             |
| II. Zaloge                           | -             | -             | -             | -             |
| III. Kratkoročne finančne naložbe    | -             | -             | -             | -             |
| IV. Kratkoročne poslovne terjatve    | -             | -             | -             | -             |
| V. Denarna sredstva                  | 10.544        | 16.081        | 25.284        | 39.721        |
| C. KRATKOROČNE AČR                   | -             | -             | -             | -             |
| <b>SREDSTVA</b>                      | <b>10.544</b> | <b>16.081</b> | <b>25.284</b> | <b>39.721</b> |
|                                      |               |               |               |               |
| A. KAPITAL                           | 10.544        | 16.081        | 25.284        | 39.721        |
| I. Vpoklicani kapital                | 7.500         | 7.500         | 7.500         | 7.500         |
| II. Kapitalske rezerve               | -             | -             | -             | -             |
| III. Rezerve iz dobička              | -             | -             | -             | -             |
| IV. Revalorizacijske rezerve         | -             | -             | -             | -             |
| V. Rezerve (po poštenu vrednosti)    | -             | -             | -             | -             |
| VI. Preneseni čisti dobiček/zguba    | -             | 3.044         | 8.581         | 17.784        |
| VII. Čisti dobiček/izguba            | 3.044         | 5.537         | 9.203         | 14.437        |
| B. REZERVACIJE IN DPČR               | -             | -             | -             | -             |
| 1. Rezervacije                       | -             | -             | -             | -             |
| 2. Dolgoročne PČR                    | -             | -             | -             | -             |
| C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI             | -             | -             | -             | -             |
| I. Dolgoročne finančne obveznosti    | -             | -             | -             | -             |
| II. Dolgoročne poslovne obveznosti   | -             | -             | -             | -             |
| III. Odložene obveznosti za davek    | -             | -             | -             | -             |
| Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI            | -             | -             | -             | -             |
| I. Obveznosti za odtujitev           | -             | -             | -             | -             |
| II. Kratkoročne finančne obveznosti  | -             | -             | -             | -             |
| III. Kratkoročne poslovne obveznosti | -             | -             | -             | -             |
| D. KRATKOROČNE PČR                   | -             | -             | -             | -             |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>  | <b>10.544</b> | <b>16.081</b> | <b>25.284</b> | <b>39.721</b> |

## Izkaz denarnih tokov bodočega poslovanja

| Postavka v EUR                                                  | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                 | plan          | plan          | plan          | plan          |
| <b>A. DENARNI TOKOVI PRI POSLOVANJU</b>                         |               |               |               |               |
| 1. Dobiček ali izguba pred obdavčitvijo                         | 3.758         | 6.836         | 11.362        | 17.823        |
| 2. Amortizacija                                                 | -             | -             | -             | -             |
| 3. Davki iz dobička                                             | - 714         | - 1.299       | - 2.159       | - 3.386       |
| 4. Zmanjšanje ali povečanje poslovnih terjatev                  | -             | -             | -             | -             |
| 5. Zmanjšanje ali povečanje zalog                               | -             | -             | -             | -             |
| 6. Povečanje ali zmanjšanje poslovnih dolgov                    | -             | -             | -             | -             |
| 7. Povečanje za finančne odhodke                                | -             | -             | -             | -             |
| <b>Pozitivni ali negativni denarni izid pri poslovanju</b>      | <b>3.044</b>  | <b>5.537</b>  | <b>9.203</b>  | <b>14.437</b> |
| <b>B. DENARNI TOKOVI PRI INVESTIRANJU</b>                       |               |               |               |               |
| 1. Prejemki in izdatki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih | -             | -             | -             | -             |
| 2. Prejemki in izdatki pri opredmetenih osnovnih sredstvih      | -             | -             | -             | -             |
| 3. Prejemki od kratkoročnih finančnih naložb                    | -             | -             | -             | -             |
| <b>Pozitivni ali negativni denarni izid pri investiranju</b>    | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| <b>C. DENARNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU</b>                       |               |               |               |               |
| 1. Prejemki od vplačanega in izdatki za vračilo kapitala        | 7.500         | -             | -             | -             |
| 2. Prejemki in izdatki za dolgoročne finančne obveznosti        | -             | -             | -             | -             |
| 3. Prejemki in izdatki za kratkoročne finančne obveznosti       | -             | -             | -             | -             |
| <b>Pozitivni ali negativni denarni izid pri financiranju</b>    | <b>7.500</b>  | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| <b>Č. KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV</b>                       |               |               |               |               |
| 1. Denarni izid                                                 | 10.544        | 5.537         | 9.203         | 14.437        |
| 2. Začetno stanje denarnih sredstev                             | -             | 10.544        | 16.081        | 25.284        |
| <b>3. Končno stanje denarnih sredstev</b>                       | <b>10.544</b> | <b>16.081</b> | <b>25.284</b> | <b>39.721</b> |