

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA LJUBLJANA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ POSLOVNE IDEJE IZBRANEGA FITNES CENTRA NA
TEMELJU INOVATIVNEGA POSLOVNEGA MODELA**

Ljubljana, februar 2018

VOJKO VUČKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Vojko Vučkovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj poslovne ideje izbranega fitnes centra na temelju inovativnega poslovnega modela, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TREND FITNESA V SVETU	3
1.1 Trend debelosti in nezdravega načina življenja	3
1.2 Fitnes panoga skozi leta	5
1.3 Fitnes centri in verige	10
1.3.1. Globalni trg	10
1.3.2 Slovenski trg.....	16
2 POSLOVNI MODELI FITNES CENTROV	21
2.1 Kaj so poslovni modeli?	21
2.2 Dva prevladujoča poslovna modela fitnes centrov v svetu	22
2.3 Konkurenčne prednosti na temelju posameznih modelov fitnes centrov	23
3 POSLOVNI NAČRT FITNES CENTRA FIT 4 ALL NA TEMELJU SODOBNIH POSLOVNIH MODELOV	25
3.1 Analiza trga	25
3.2 Analiza konkurence	26
3.3 Sestava inovativnega poslovnega modela	29
3.3.1 Sestava inovativnega poslovnega modela na temelju izkušenj iz tujine	29
3.3.2 Utemeljitev konkurenčne prednosti v Ljubljani	30
3.3.3 SWOT analiza	33
3.4 Produkti in cenovna strategija	34
3.5 Načrt trženja in prodaje	35
3.5.1. Trženje.....	35
3.5.2. Prodaja.....	43
3.6 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja	45
3.7 Strategija podjetja.....	45
3.7.1 Vizija, poslanstvo in strateški cilji	45
3.7.2 Strategija prodaje oglasnega prostora	46
3.7.3 Strategija prodaje opreme.....	47

3.7.4 Strategija franšizinga	51
3.8 Vodstvena skupina in kadri	53
3.9 Načrt uspešnosti in finančni načrt	54
3.9.1 Prihodki	54
3.9.2 Odhodki	55
3.9.3 Dobičkonosnost	57
3.9.4 Denarni tok, likvidnost in finančna stabilnost	59
3.10 Terminski načrt	60
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI	64

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz vrednosti BMI	4
Tabela 2: Pregled fitnes podjetij glede na število članov	15
Tabela 3: Aplikacija poslovnega modela za primer fitnes centra	21
Tabela 4: Pregled konkurentov glede na njihov poslovni izid	28
Tabela 5: SWOT analiza	33
Tabela 6: Primer dela trženjskih kanalov	37
Tabela 7: Plan prihodkov v letih 2017 in 2018	54
Tabela 8: Plan rasti prihodkov po sezonah	55
Tabela 9: Stroški amortizacije	55
Tabela 10: Odhodki brez amortizacije	56
Tabela 11: Plan odhodkov v letih 2017 in 2018	57
Tabela 12: Plan rasti odhodkov po sezonah	57
Tabela 13: Plan poslovnega izida v letih 2017–2020	58
Tabela 14: Plan bilance stanja za leti 2017 in 2018	58
Tabela 15: Prejemki	59
Tabela 16: Denarni tok	59
Tabela 17: Terminski načrt	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Velikost evropskega trga	11
Slika 2: Gibanje in rast evropskih trgov v fitnes panogi	11
Slika 3: Tržna analiza konkurentov	17

Slika 4: Pregled celotnih sredstev konkurentov	17
Slika 5: Pregled celotnih prihodkov konkurentov	18
Slika 6: Razvrstitev fitnes verig po prihodkih v letu 2015 (v 1000 evrih).....	19
Slika 7: Razvrstitev fitnes verig glede na dobiček v letu 2015 (v 1000 evrih)	20
Slika 8: Pregled fitnes centrov v Ljubljani.....	27
Slika 9: Oblikovna izvedba za teden odprtih vrat	40
Slika 10: Oblikovna izvedba za točno določeno skupino potrošnikov	41
Slika 11: Primer plakata 1 iz faze draženja	42
Slika 12: Primer plakata 2 iz faze draženja	42
Slika 13: Primer plakata 1 iz faze razkritja	42
Slika 14: Primer plakata 2 iz faze razkritja	43
Slika 15: Prikaz gibanja prihodkov največjih proizvajalcev fitnes opreme v globalnem merilu (v milijonih evrov)	48
Slika 16: Predstavitev gibanja prihodkov največjih igralcev na trgu (posamezni pregled)	50
Slika 17: Prikaz tržnih deležev največjih proizvajalcev na trgu v letu 2014	50

UVOD

Namen magistrskega dela je z raziskovanjem opisane problematike prispevati h ključnemu razumevanju trenda fitnes centrov ter povečati dobičkonosnost fitnes centra Fit 4 All. Hkrati želim opozoriti, da se je v zadnjih desetletjih sočasno z večjim številom obiskovalcev fitnesov precej razširilo tudi število poslovnih modelov različnih ponudnikov takih storitev. S tem bom pripomogel k razvoju novega, inovativnega poslovnega modela.

Cilj magistrskega dela je preučiti mikro in makro okolje ter razmere na trgu fitnes centrov. Predvsem želim ugotoviti, ali bi bil fitnes center v Ljubljani z nekaj inovacijami bolj dobičkonosen. Pri tem bom raziskal razmere na trgu fitnes centrov v zadnjih nekaj letih. Pri analizi potencialnih strank bom upošteval lokacijo, kupno moč in število prebivalcev v okolici. Raziskal bom velikosti in prihodke fitnes centrov, število strank, cenovno politiko, lokacije, trženjske akcije, navade strank itd. Prav tako bom pregledal najbolj zanimive in perspektivne poslovne modele fitnes centrov v tujini, saj bi lahko veliko primerov poslovne prakse prenesli iz tujine v Slovenijo. Za zgled bom vzel podjetja, kot so na primer McFit, DavidLoyd Leisure, Equinox Fitnes, Fit&Sund idr.

Cilj magistrskega dela je tudi prek poslovnega načrta odgovoriti na vprašanje, ali je poslovno okolje v Ljubljani ugodno za inovativni poslovni model fitnes centra. Med seboj bom primerjal podatke slovenskih fitnesov, in sicer glede na lokacijo, cenovno politiko ter celotno poslovno strategijo. Iz tega bom izluščil, v katero smer gredo trendi. Prav tako bom enake spremenljivke primerjal med uspešnimi fitnes centri iz tujine. Prizadeval si bom tudi ugotoviti, koliko vpisanih članov imajo ljubljanski fitnes centri, ter s tem odgovoriti na vprašanje, koliko ljudi je včlanjenih v fitnes centre v Ljubljani.

V magistrskem delu bom pri namiznem raziskovanju podatkov uporabil deskriptivno metodo. Že v prvem poglavju bo uporabljena deskriptivna metoda, saj bo podan pregled trendov opravljanja dejavnosti fitnesa ter odpiranja fitnes centrov v preteklih desetletjih. V drugem poglavju bosta uporabljeni še primerjalna metoda ter metoda analize, saj bom preučeval poslovne modele fitnes centrov v svetu in jih med seboj primerjal.

V magistrskem delu bom uporabil primarne in sekundarne vire podatkov. Kot primarne vire bom uporabil predvsem intervjuje z vodilnimi strokovnjaki na področju modelov fitnesa v Sloveniji in po svetu ter intervjuje z lastniki in managerji močnih podjetij, ki izvajajo dejavnost fitnes centrov. Od sekundarnih virov bom uporabil znanstveno in strokovno literaturo, članke, revije, raziskovalne študije, uradne vire, interna gradiva institucij in njihove spletne strani, elektronske knjige ter knjige.

Strokovnih in znanstvenih del na tem področju je v Sloveniji zelo malo. V zadnjih petnajstih letih sem tako zasledil le tri zaključna dela s tega področja, in sicer Jonak (2006), Omeradžić (2012) in Glinšek (2016).

V prvem delu magistrskega dela bom opisal zgodovino kulture fitnesa ter podjetij, ki opravljajo dejavnost fitnesa, tako v Sloveniji kot tudi drugje v svetu. Drugi del bo namenjen opisu poslovnih modelov na področju fitnesa ter njihovih konkurenčnih prednosti. V tretjem delu pa bo predstavljen lasten poslovni načrt, ki bo temeljil na inovacijah iz tujine.

1 TREND FITNESA V SVETU

1.1 Trend debelosti in nezdravega načina življenja

Debelost je velik problem modernega sveta. Zaradi izobilja prehrane in interaktivnih ponudb, ki naš vsakdan krajšajo z zabavnimi vsebinami ter visoko dostopnostjo sladkanih pijač in drugih živil, je debelost eden resnejših problemov naše družbe, o čemer vsakodnevno pišejo tudi znane revije, kot na primer *The Economist* (*The Economist Newspaper Limited*, 2012).

Na problem debelosti ali previsoke telesne teže je prva začela opozarjati Svetovna zdravstvena organizacija (angl. *World Health Organization*, v nadaljevanju WHO). Trenutne statistike kažejo, da se je delež debelih ali predebelih oseb od leta 1980 do danes podvojil. V letu 2014 je bilo debelih 1,9 milijarde odraslih oseb, od tega jih je bilo 600 milijonov predebelih. V istem letu je imelo 39 % odraslih, starih nad 18 let, čezmerno telesno težo, 13 % pa jih je bilo predebelih. Dejstvo je tudi, da je večina predebelih oseb v državah, v katerih debelost vzame več življenj, kot jih v državah s podhranjenostjo prebivalstva vzame lakota (*World Health Organization*, 2016).

Harvardska šola zdravstvenega varstva (*Harvard T.H. Chan School of Public Health*, 2016) in WHO debelost opredeljujeta kot čezmerno raven telesnih maščob. Raven telesne maščobe merimo z indeksom telesne mase (angl. *body mass index*, v nadaljevanju BMI). BMI je preprost izračun razmerja med telesno težo in kvadrirano višino osebe ($BMI = \text{kg/m}^2$). Harvardska šola navaja, da so številne raziskave potrdile, da je indeks telesne teže eden najboljših kazalnikov debelosti v svetu.

Ljudje smo si različni, zato na vprašanje, kakšna mora biti prava vrednost BMI, ni enoznačnega odgovora. Idealen BMI je zato določen na različnih intervalih, in sicer za posamezne skupine ljudi glede na njihove lastnosti, kot je predstavljeno v Tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz vrednosti BMI

Vrednost BMI	Lastnosti osebe
od 18,5 do 24,9	zdrava oseba
od 25,0 do 29,9	pretežka oseba
30 ali več	debela oseba

Vir: Harvard T.H. Chan School of Public Health, Obesity Definition, 2016; World Health Organization, Obesity and overweight – Fact sheet, 2016.

Zaradi različnih lastnosti oseb, kot sta višina in delež mišične mase, je indeks telesne mase najboljše merilo, po katerem lahko osebo klasificiramo v različne skupine glede na količino maščobe v telesu (Harvard T.H. Chan School of Public Health, 2016).

Leta 2008 je bilo več kot 1,5 milijarde odraslih ljudi čezmerno težkih, kar je več kot dvakratna vrednost, izmerjena leta 1980 (The Economist, 2011). Čedalje večji delež ljudi s čezmerno telesno težo je zaskrbljujoč, v kombinaciji z nezdravim načinom pa je to slabo tako za zdravje kot tudi za naše kognitivne sposobnosti ter našo poslovno uspešnost. Kot so dokazali Lundborg, Nystedt in Rooth (2014), imajo taki ljudje za kar 16 % nižje dohodke. Zaradi zdravstvenih in drugih razlogov pa se krepí zavedanje javnosti, da se je treba ukvarjati s športom. Študija avtorjev Wang, Beydoun, Liang, Caballero in Kumanyika (2008) kaže, da bo ob trenutnih trendih gibanja debelosti prebivalstva do leta 2030 približno 51,1 % predstavnikov ameriške populacije debelih, kar 86,3 % pa pretežkih. Najbolj ogrožena skupina so temnopolte ženske, saj se pri tej skupini pričakuje, da bo do leta 2030 kar 96,9 % predstavnic te populacije debelih (Wang et al., 2008).

Fitnes ali tudi *health club*, kot zasledimo v tuji literaturi, je za rekreativca najvarnejši način ukvarjanja s športom. Na vprašanje, kakšna populacija obiskuje fitnes centre oziroma se rekreira, sta odgovorila Van Tuyckom in Scheerder (2010). Pokazala sta, da je telesna dejavnost v Evropski uniji in njenih članicah odvisna od geografske razčlenjenosti in socialne stratifikacije. Ugotovila sta, da so najmanj dejavni jugovzhodni Evropejci, ženske, starejši, osebe z nižjo stopnjo izobrazbe in ljudje, ki živijo na podeželju. Za nas to pomeni, da je najboljše mesto za vzpostavitev fitnesa večje urbano območje, v našem primeru Ljubljana. Ciljne stranke so mlajši ljudje, večinoma moški, z vsaj srednješolsko izobrazbo, po možnosti tudi višjo. Zanimivo raziskavo so opravili tudi Ezzati, Martin, Skjold, Vander Hoorn in Murray (2006), ki so ugotovili, da tudi do 37 % Američanov priznava, da so predebeli.

1.2 Fitnes panoga skozi leta

Do prvih kitajskih civilizacij, tj. med leti 2500 in 250 pred našim štetjem, je bilo zlasti zaradi preživetja stanje človeškega telesa zelo cenjeno. Prve kitajske civilizacije so spoznale, da je dobra telesna kondicija pomembna za zdravje ljudstva. Prve oblike treningov so bile na Kitajskem organizirane v obliki kungfuja, borilne veščine, ki jo poznamo še danes. V istem obdobju se je v Indiji razvila joga, ki je povezovala telo in duha v skladu z religijama Hinduizma in Budizma. Z oponašanjem gibanja živali so številni menihi menili, da bodo dosegli enako ravnovesje z naravo, kot jo imajo te živali (Dalleck & Kravitz, 2002).

Stari Grki (v letih od 2500 do 200 pred našim štetjem) so bili prva civilizacija, ki je opazovala človeško telo kot umetnost. Verjeli so, da dobro izoblikovano telo pomeni tudi dobro izoblikovan um. Stari Grki so se prvi ukvarjali z gimnastiko, športom, ki je postal ena od olimpijskih disciplin. Prve telovadnice, imenovane *palaestrasi*, ki so jih nadzirali *paidotribi*, so nudile treninge gimnastike. Najbolj se je gimnastika razvila v Šparti, kjer je mestna oblast od vseh mladoletnih moških zahtevala, da so pripravljeni na služenje obveznega vojaškega roka. Od žensk je mestna oblast prav tako zahtevala telo v primernem stanju, saj so verjeli, da bodo lahko zdrave ženske rodile zdrave moške, ki bodo lahko služili mestni državi (Dalleck & Kravitz, 2002).

Rimska civilizacija je prav tako zahtevala izjemno telesno kondicijo. Zaradi močne ekspanzije med leti 500 pred našim štetjem in 476 našega štetja so potrebovali močno vojaško silo, zato so vsem moškim v starosti od 17 do 60 let omogočili obiskovanje brezplačnih treningov teka, vojaškega korakanja, skakanja in metanja kladiva. Kljub tem svoboščinam se je debelost rimskega cesarstva z razmahom gladiatorskih iger in kopičenjem bogastva iz osvojenih provinc zelo povečala (Dalleck & Kravitz, 2002).

V starem veku (od leta 476 do leta 1000) in srednjem veku (od leta 900 do leta 1400) se je kultura fizične moči pomaknila v ozadje. Ohranjala so jo le severnjaška barbarska plemena, ki so potrebovala močne vojščake za obrambo pred novimi cesarstvi (Dalleck & Kravitz, 2002).

V renesansi (od leta 1400 do leta 1600) sta se znova obudili občudovanje in čaščenje človeškega telesa. »Fitness« oziroma dobra telesna pripravljenost je postala glavni fokus številnih evropskih nacij. Poudarek je bil predvsem na gimnastiki, ki je imela žarišča v Veliki Britaniji, Nemčiji, na Švedskem in Danskem. Oče nemške gimnastike Johann Guts Muths je razvil veliko novih načinov treniranja in vaj v gimnastiki. Na Švedskem je Per Henrik Ling razvil različne prilagojene programe za vadbo gimnastike, ki so ustrezali različnim skupinam oseb. Prav tako je zahteval, da se učitelji in trenerji gimnastike z namenom

preučevanja učinkov telesne vadbe na telo in duha izobrazijo v znanosti in psihologiji. Na Danskem je Frank Nachtegall ustanovil program »Trening učiteljev gimnastike«, v okviru katerega je izobraževal bodoče trenerje gimnastike. Archibald Maclaren je v Veliki Britaniji razvijal program nacionalnega sistema telesnih vaj v teoriji in praksi. Prav Archibald je postavil dogmo, ki velja še danes: Telesna aktivnost zmanjšuje stres (Dalleck & Kravitz, 2002).

Obdobje kolonizacije (med letoma 1700 in 1776) je zaznamovala telesna aktivnost novih naseljencev na ameriški celini. Zaradi vrnitve k nabiranju in zaradi trdega dela, se je telesna aktivnost izjemno povečala, zato kolonizatorji niso potrebovali posebnih programov telesne vadbe. V času osvobajanja Amerike (med letoma 1776 in 1860) so novi priseljenci s seboj prinesli kulturo gimnastike iz različnih evropskih držav, vendar ameriška celina ni bila podvržena visokemu tveganju napada sosednjih držav, zaradi česar je bila potreba po stalni telesni pripravljenosti opuščena. Čeprav so številni predsedniki novoustanovljenih ZDA priporočali telesno aktivnost, se fitnes kultura v tem obdobju ni obdržala (Dalleck & Kravitz, 2002).

Z industrijsko revolucijo je fitnes kultura v Ameriki, s poudarkom na obdobju po državljanski vojni, zopet prišla v ospredje. Zaradi velikega tehnološkega napredka se je raven gibanja zmanjšala, začela so se pojavljati mesta, ki so vodila v mestni življenjski slog, povečala se je splošna debelost prebivalstva, fizično zahtevna dela pa so nadomestili stroji, kar je še dodatno povečalo stopnjo debelosti prebivalstva. V tem obdobju se je prvič v človeški zgodovini pojavila sladkorna bolezen (Dalleck & Kravitz, 2002).

Obdobje med obema svetovnim vojnama (od leta 1917 do leta 1945) je zaznamovala predvsem vojaška vzgoja. Večina moškega prebivalstva se je udeležila vojaških priprav za boj na težko dostopnih ozemljih. Obdobje miru med obema vojnama je povzročilo visoko razpuščenost prebivalstva, saj so se po vojni ljudje zatekali k alkoholu in zabavam, ki so povzročile povečano debelost prebivalstva. Med drugo svetovno vojno so se zopet vzpostavili vojaški programi treningov, zaradi česar se je debelost prebivalstva znatno znižala (Dalleck & Kravitz, 2002).

Za obdobje hladne vojne (od leta 1945 do leta 1960) je bilo značilno predvsem testiranje in obvezni zdravniški pregledi otrok, pri katerih so prvič začeli meriti količino mišične mase in preverjati hipoteze o fizičnem potencialu mladih. V 50. letih prejšnjega stoletja se je prvič pokazala razlika med ameriški in evropski otroki. Kar 60 % ameriških otrok ni opravilo preizkusa telesne motorike in moči, v Evropi pa istega preizkusa ni opravilo zgolj 9 % mladoletnih (Kraus & Hirschland, 1954).

V obdobju hladne vojne se je telesna kondicija izrazito poudarjala predvsem na ameriški celini. Zaradi slabega zdravstvenega stanja prebivalstva so bile v Ameriki takrat ustanovljene številne organizacije, ki so skrbele za promocijo telesnega zdravja, tako imenovanega fitnesa. Junija 1956 so po konferenci v Beli hiši ustanovili Predsednikov zbor mladega fitnesa, na pobudo takrat izvoljenega predsednika Eisenhowerja. Predsednikov zbor je nato ustanovil Javni odbor za fitnes mladih Američanov (Nieman, 1990).

Leta 1954 je bila ustanovljena tudi Ameriška fakulteta za športno medicino (Barrow & Brown, 1988). V vseh letih delovanja je izdala veliko priporočil in znanstvenih raziskav glede koristnosti telesne aktivnosti. Po letu 1960 se je občasno poudarjala pomembnost telesne aktivnosti za mlade, najbolj glasen pa je bil pri tem takratni predsednik John F. Kennedy. Fitnes, kot ga poznamo danes, se je najprej uveljavil v letalskih šolah, v katerih so zahtevali visoko telesno usposobljenost vojaških pilotov. V tem obdobju je močan pečat pustil dr. Ken H. Cooper, ki ga še danes označujejo za očeta modernega fitnesa. Cooper je postavil doktrino fitnesa, ki predvsem preprečuje bolezni in obolenja. Telesna aktivnost je tako postala preventiva za bolezni in obolenja. Cooper je trdil, da je fitnes za bolezni preventiva in nikakor ne zdravilo. Njegova filozofija se je močno ukoreninila v fitnes kulturo, kot jo poznamo danes (Dalleck & Kravitz, 2002). Naraščajoči trend gibanja v Sloveniji lahko razberemo iz Evrobarometra (2010), ki ga je povzela revija Šport.

Hkrati z naraščajočim trendom nezdravega načina življenja raste tudi število podjetij, ki se ukvarjajo s preprečevanjem bolezni ter športno rekreacijo. Število preventivnih športnih centrov, tj. fitnes centrov po svetu raste, kar je ugotovilo tudi podjetje Deloitte v svojem zadnjem poročilu, izdanem 31. decembra 2015. Prihodki v fitnes sektorju so v zadnjem letu zrastle za 4,9 %, in sicer na kar 26,7 milijard evrov (Rutgers, Hollasch, Struckmeier, Menzel, & Lehmkuiler, 2016). Cilj Evropske zveze za zdravje in fitnes je, da bi do konca leta 2025 več kot 80 milijonov ljudi hodilo v fitnes (Navarcsics, 2016).

Včasih je bilo strank za fitnes malo, fitnesov pa še manj, zato je delovalo skoraj kakršnokoli trženje. Fitnesi so bili polni in so ustvarjali dobiček ne glede na kakovost, poslovni model ali trženje. To se je spremenilo na začetku 20. stoletja, ko se je število prebivalcev, zainteresiranih za fitnes, povečalo, vendar je bila tudi ponudba fitnesov večja. Tradicionalno trženje je začelo prinašati čedalje slabše rezultate, oblikovali pa so se prvi uspešni poslovni modeli, ki so temeljili na ekonomijah obsega. Danes je položaj povsem drugačen: število strank, ki obiskujejo fitnes centre, se sicer nenehno povečuje, vendar je ponudba skoraj neomejena, zato je treba sestaviti dober poslovni model ter odlično trženje in prodajo, da lahko fitnes center uspešno obratuje.

Podjetje Deloitte je izdalo poročilo za trg fitnes centrov v Evropski uniji (v nadaljevanju EU), za leto 2014 pa so navedli naslednje podatke (Rutgers, Hollasch, Struckmeier & Lehmkueler, 2015):

- število članov v evropskih fitnes centrih se je povečalo za 9 % na 50,1 milijona evrov;
- celotni prihodki so zrasli za 4 % na 26,8 milijarde evrov;
- število objektov se je povečalo za 5,6 % do skoraj 48.000;
- 30 največjih operaterjev ima več kot 20 % vseh članstev;
- 10 najboljših podjetij je povečalo prihodke za 3 % na 2,8 milijarde evrov;
- izbrani vodilni proizvajalci opreme so povečali svoje prihodke za 10,6 %;
- zgodilo se je 19 združitvev in prevzemov, dvakrat več kot v letu 2013. To kaže, da finančni svet šteje fitnes za zanimiv sektor, v katerega se splača investirati.

Ko govorimo o trendu ter razvoju fitnes kulture in nasploh fitnes centrov, je pomembno, da navedemo vodilne trende, in sicer (Rutgers et al., 2015):

- naraščajoči nizkocenovni trg po Evropi;
- rast v višje kakovostnih klubih, ki imajo mesečne članarine več kot 60 evrov (Elements v Nemčiji in Nuffield v Veliki Britaniji);
- povečanje števila »butičnih« klubov s premium ceno, kot so CrossFit, SoulCycle, Gymbox in Fit20;
- rast v povpraševanju po osebнем trenerstvu in manjših skupinskih treningih v klubih ter tudi v manjših PT-studiijah;
- uspešna verižna podjetja, kot so Fitness First, David Lloyd Leisure, SATS ELIXIA, HealthCity in INJOY, so razgrnila svoje načrte agresivnih investicij v opremo, programe in ljudi, da se diferencirajo od nizkocenovnih konkurentov;
- klubi čedalje bolj iščejo načine interaktivnega povezovanja s strankami, tako pri sebi kot tudi zunaj. Aktivnosti zunaj zaprtih prostorov postajajo čedalje bolj priljubljene.

Zanimiva je tudi analiza največjih evropskih fitnes podjetij oziroma verig po številu članov, saj tako dobimo dober vpogled v rast panoge.

Na lestvici po članih v fitnessu ostaja McFIT tržni vodja z 1,3 milijona strank. Na koncu leta 2014 je 20 največjih evropskih fitnes operaterjev po članih imelo skupaj 8,2 milijona članov. Skupno je tem podjetjem uspelo povečati svoje prihodke za 10,4 % glede na preteklo leto. Za te vodilne operaterje je povprečno število članov na klub 2.076. Da bi se podjetje uvrstilo med najboljših 20 operaterjev po številu članov, so potrebovali vsaj 208.000 članov. Vodilna podjetja imajo sedeže v Nemčiji, Veliki Britaniji, na Nizozemskem, v Skandinaviji, Švici in Franciji. Z 1,3 milijona članov je McFIT precej pred preostalo konkurenco. Kljub temu je drugouvrščenemu HealthCity/Basic-Fit uspelo zmanjšati prednost McFIT-a s tem, ko je

dosegel milijon uporabnikov. Virgin Active s 560.000 članov in Health & Fitness Nordic s 487.000 članov sta na tretjem in četrtem mestu (Rutgers et al., 2015).

Med operaterji, ki so precej povečali število članov, sta tudi David Lloyd Leisure in Fitness World, vsak s 450.000 člani. Od leta 2014 Fitness World deluje le na danskem trgu, na katerem je povečal svoj prevladujoči tržni položaj prek prevzema operacij danskega Fresh Fitnessa decembra 2014. Fitness First je zdrsnil iz petega na sedmo mesto na evropski lestvici članstev s 442.000 člani. Največjo rast med vsemi glavnimi operaterji na trgu je dosegel Pure Gym, ki je povečal število svojih članov z 287.000 v letu 2013 na 420.000 v letu 2014 (46,3 % rast). Tako je imela britanska nizkocenovna veriga več članov kot Sport City/Fit For Free (400.000), ki je drugi največji operater na Nizozemskem. Prvič je med najboljšimi desetimi tudi nemški Clever Fit, ki je povečal število članov za 37 %, in sicer na 370.000. Clever Fitu sledijo še The Gym Group, Alex Fitness in Kieser Training. Med temi tremi je imel The Gym Group daleč najhitrejšo rast in je povečal število članov za 50.000, in sicer z 250.000 na 300.000. Če združitev podjetij Pure Gym in The Gym Group ne bi propadla, bi obe podjetji skupaj ustvarili tretjega največjega evropskega operaterja po članih, in sicer s 720.000 člani (Rutgers et al., 2015).

Med operaterji, ki imajo v lasti mikro klube (klubi s površino, manjšo od 200 kvadratnih metrov), je največji operater Curves International doživel enega največjih padcev, saj je imel v letu 2013 242.000 članov, v letu 2014 pa 225.000 članov. V istem obdobju so zmanjšali število klubov s 1.001 na 900. Kljub temu pa so ostali vodilni ponudnik mikro klubov na evropskem trgu. Takoj za podjetjem Curves International je Mrs. Sporty, ki je imelo v letu 2014 213.000 članov, kar je podobno kot v letu 2013. V nasprotju s Curves International so s tem ohranili relativno stabilnost članstva. Na tretjem mestu je turško podjetje B-fit z 220 klubi. Je daleč za prvima dvema podjetjema, saj ima 55.000 članov. B-fit načrtuje širitev svojega poslovnega koncepta po drugih državah Bližnjega vzhoda. Koncept franšize temelji na 30-minutni vadbi z različnimi postajami in je torej podoben kot koncept pri podjetjih Mrs. Sporty in Curves. Družba Bodystreet ponuja samo trening električne stimulacije mišic (angl. *electrical muscle stimulation*, v nadaljevanju: EMS), pri katerem člani pod vodstvom osebnega trenerja delajo v parih. Zato so klubi razmeroma majhni (80 do 120 kvadratnih metrov). Število članov na klub je najmanjše med izbranimi podjetji, saj jih imajo v povprečju 142 na klub. Od skupaj 212 objektov jih je 185 v Nemčiji, 26 jih je v Avstriji, eden pa v Švici. Podjetje razmišlja tudi o širitvi na britanski trg. Na petem mestu je Groupe Moving, ki je eden največjih franšiznih fitnes operaterjev v Franciji. Podjetje ima 123 klubov pod šestimi različnimi blagovnimi znamkami, vključno z blagovno znamko *Lady Moving*, ki je namenjena izključno ženskam.

1.3 Fitnes centri in verige

1.3.1. Globalni trg

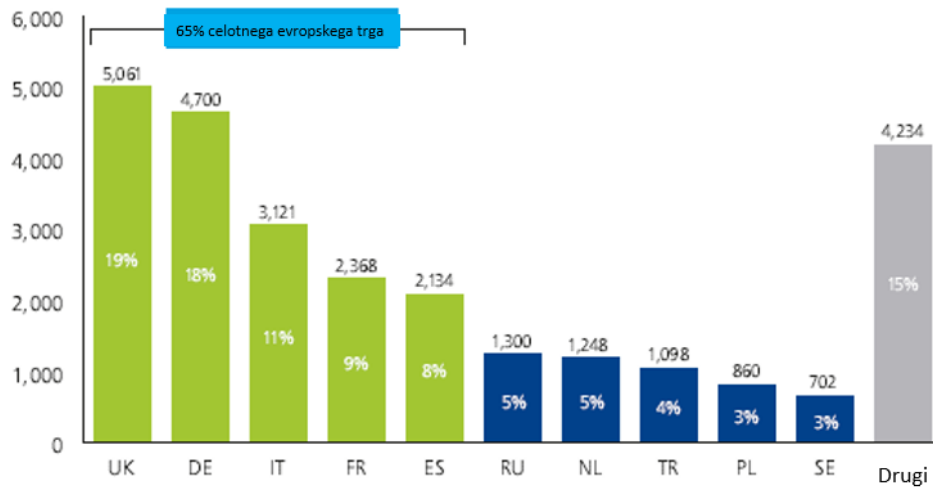
Največjih deset podjetij v sektorju je doseglo prihodke v višini približno 2,8 milijarde evrov v 2014. To je 10,4 % celotnega evropskega trga, katerega tržna vrednost je več kot 26,8 milijarde evrov (+4 %). Glede na članstvo je 30 največjih operaterjev na koncu leta 2014 imelo približno 10,2 milijona članov, kar je v primerjavi z letom poprej za 8,8 % več. Ta številka zajema več kot 20 % vseh članov na evropskem trgu v letu 2014, saj je imel ta to leto 50,1 milijona članov v fitnes centrih.

Vodilni operater po številu članov ostaja nemška nizkocenovna veriga McFIT s približno 1,3 milijona članov. Nizozemske znamke Health-City in Basic Fit so v letu 2014 prijavile skupno več kot milijon članov. Po prihodkih je prvi na lestvici na evropskem trgu britanski premium operater Virgin Active (498 milijonov evrov), sledita mu David Lloyd Leisure (403 milijonov evrov) in skandinavski Health & Fitness Nordic (363 milijonov evrov). Za temi je McFIT s približno 312 milijoni evrov prihodka.

Evropski trg, ki je bil v letu 2014 vreden več kot 26,8 milijarde evrov, je prevzel vodilno vlogo v sektorju in je postal največji trg na svetu. V primerjavi z njim je ameriški trg precej manjši, in sicer s celotnimi prihodki v višini 16,9 milijarde evrov v letu 2013, po navedbah »IHRSA 2014 Profiles of Success«. Skupni obseg trga v tem sektorju je tako v Evropi večji kot evropski nogometni trg, ki je v sezoni 2012/2013 znašal 19,9 milijarde evrov (Rutgers et al., 2015).

Slika 1 prikazuje velikost evropskega trga po državah.

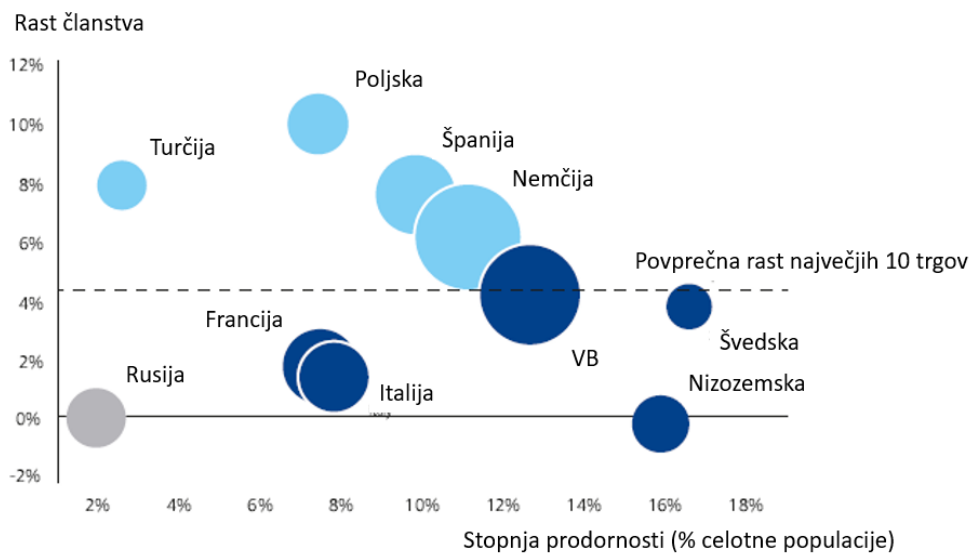
Slika 1: Velikost evropskega trga



Vir: H. Rutgers, K. Hollasch, J. Struckmeier, & B. Lehmüller, EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2015, 2015.

Slika 2 prikazuje rast članstva v fitnesih po evropskih državah.

Slika 2: Gibanje in rast evropskih trgov v fitnes panogi (v %)



■ Nadpovprečna rast trgov

■ Podpovprečna rast trgov

Splošna opomba: velikost balona odraža celotno članstvo

Ker ni podatkov za Rusijo od leta 2013, je sprememba v članstvu zabeležena kot 0%

Vir: H. Rutgers, K. Hollasch, J. Struckmeier, & B. Lehmüller, EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2015, 2015.

Prvih deset operaterjev na trgu po prihodkih v letu 2014 je naslednjih: Virgin Active (498 milijonov evrov), David Lloyd leisure (403 milijonov evrov), Health & Fitness Nordic (363 milijonov evrov), McFIT (312 milijonov evrov), Healthy City/Basic Fit (300 milijonov evrov), Fitness First (242 milijonov evrov), Nuffield Health (184 milijonov evrov), INJOY (171 milijonov evrov), Migros Group (167 milijonov evrov) in Holmes Place Group (159 milijonov evrov) (Rutgers et al., 2015).

Spletna stran Fortune opisuje eno najhitreje rastočih verig fitnes centrov – Anytime Fitness. Od tradicionalnih modelov fitnes verig, ki si prizadevajo zadržati čim več naročnikov na mesečni naročnini, so slednji prodrli na trg z nekonvencionalnim poslovnim modelom, ki mu danes sledijo tudi druge fitnes verige.

Njihova fitnes dvorana je prikrašana za večino naprav, ki jih pričakujemo ob vstopu v športno dvorano za dviganje uteži. Njihove dvorane so tudi manjše od dvoran njihovih konkurentov – merijo namreč med 350 in 550 kvadratnih metrov. S tako kvadraturto so skoraj osemkrat manjše od glavnega konkurenta, Equinox. Fitnes centri blagovne znamke Anytime Fitness so usmerjeni zlasti v dobro izkušnjo. Strankam ne vsiljujejo dolgoročnih pogodb po nekajkratnem obisku, njihov moto pa je »We are *Cheers* without the beers« (Southward, 2013).

Prav zaradi slogana in sproščenega vzdušja so v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) postali tržni hit. Po navedbah Mednarodne zdravstvene in športne zveze se je podjetje v enajstih mesecih razširilo na več kot 2.200 različnih lokacij po ZDA. Za primerjavo – Subway je za razširitev na 2.000 lokacij po ZDA potreboval 23 let, McDonalds pa je za 2.000 lokacij potreboval 32 let. Drugje po svetu trenutno obratuje 718 njihovih centrov (Southward, 2013).

Model podjetja je usmerjen predvsem v stranko in njene preference. Zaradi majhnosti prostora imajo v poslopi večnamensko sobo, v kateri stranke izvajajo vaje, ki krepijo tiste dele telesa, ki jih želijo okrepiti. Anytime Fitness ima kar nekaj zvestih privrženecv, ki svojo zvestobo kažejo tudi s tetovažami logotipa priljubljene fitnes verige. Zaradi tako močne pripadnosti so v letu 2013 pričakovali več kot 600-milijonski prihodek, ki so ga tudi dosegli (Southward, 2013).

Številni poznavalci fitnes panoge so raziskovali konkurenčno prednostjo verige Anytime Fitness, kajti sproščeno ozračje ni dovolj za konkurenčno prednost. Večina poznavalcev pripisuje uspeh te fitnes verige predvsem 24-urnemu delavniku in zelo nizki mesečni članarini, poleg tega lahko potrošniki kljub majhnemu prostoru pridejo in odidejo, kadar si želijo (Southward, 2013).

Od leta 2011 so prihodki fitnes centrov ostali na isti ravni. Lastniki fitnes centrov pričakujejo visoko rast, vendar v vsaki panogi obstajajo nadomestki. Pojav tečajev zumbé, treniranja doma in tečaji joge so močno ogrozili število obiskovalcev fitnes centrov. Proti temu se Anytime Fitness bori s spremljanjem telesne teže in načina prehranjevanja svojih uporabnikov. Prav zaradi takega pristopa si je Anytime Fitness ustvaril nov način prodaje – blagovno znamko osebnega izpopolnjevanja (Southward, 2013).

Ena večjih fitnes verig je tudi Planet Fitness, ki ima v ZDA trenutno 642 lokacij. Svojo priljubljenost so dosegli z resničnostnim šovom *The Biggest Loser*. Njihova trženjska strategija je usmerjena proti tradicionalni doktrini bodybuildinga. Poudarek je na nizki članarini ter trženju zajtrka in »večerov pic«, ob čemer lahko zvesti naročniki uživajo brezplačen obrok. Kljub nizkim naročninam je veriga Planet Fitness v letu 2011 zabeležila 519 milijonov ameriških dolarjev prihodkov (Walls, 2014).

Veriga Beachbody je znana po svojih programih P90X, Insanity in Hip Hop Abs. Kmalu po ustanovitvi, to je leta 2001, jo je leta 2005 prizadel težak udarec zaradi slabo izvedenega oglasa njenega programa P90X. Kljub temu se je sistem treniranja postopoma preoblikoval v DVD-vadbe, zaradi česar zdaj potrošniki enkrat kupijo svoj izvod navodil, po katerih izvajajo vaje v svojem domu. S sodelovanjem znanih oseb jim je uspelo v letu 2014 ustvariti več kot 700 milijonov dolarjev prihodkov (Walls, 2014).

Enega od zelo inovativnih poslovnih modelov uporablja tudi fitnes franšiza David Barton Gym. Poleg izkušnje s fitnesom ponujajo tudi storitve wellnesa, kar omogoča veliko izbiro storitev, ki podjetju prinašajo dodaten zaslužek. Zaradi visoke mesečne naročnine ta franšiza uživa status visoke kakovosti (Kvrgič, 2015).

MVP Sports Club je svojo konkurenčno prednost izrabil predvsem s svojimi obiskovalci. V njem namreč trenirajo košarkarji kluba Orlando Magic, kar pritegne številne zagrizene navijače. Poleg znanih osebnosti se ta franšiza fitnesov ponaša z zelo velikimi objekti, s čimer zagotavljajo vedno proste naprave za vadbo (Kvrgič, 2015).

Franšiza fitnesov Wellbridge je zelo priljubljena zaradi svoje geografske razširjenosti. Namenjena je predvsem osebam, ki veliko potujejo znotraj ZDA. Z razvojem informacijske mreže lahko fitnes sledi vsaki stranki ne glede na to, v kateri objekt vstopi. Tako lahko stranka en teden obiskuje center v New Yorku, nato pa svoj trening nadaljuje v Los Angelesu (Kvrgič, 2015).

V Kaliforniji je veliko fitnes verig, vendar The Sports Club zagotavlja najboljšo pokritost. Njihovi objekti so v New Yorku, Bostonu, Miamiu in Washingtonu. Poleg tega privabljajo znane osebnosti, podobno kot MVP Sports Club (Kvrgič, 2015).

Med najboljše opremljene in napredne franšize v okviru fitnes verig potrošniki uvrščajo Equinox. Njihova konkurenčna prednost je dobro usposobljeno osebje in najnovejša oprema. Gre za verigo, ki deluje na 48 lokacijah po vseh ZDA, vendar se pripravlja na naskok na svetovno raven (Kvrgič, 2015).

Lifetime Fitness je ena večjih verig v ZDA, saj ima kar 114 objektov. Njihova konkurenčna prednost je zagotavljanje enake izkušnje, ne glede na lokacijo centra. Poleg nujenja vadbe imajo tudi svojo restavracijo, v kateri lahko stranke po treningu zaužijejo kakovosten obrok (Kvrgič, 2015).

Crunch Fitness se je usmeril v zadovoljstvo uporabnikov. Poleg konvencionalne ponudbe številnih naprav nudijo tudi tečaje plesa ob drogu. V svojih 114 objektih imajo najnovejšo športno opremo, poleg tega držijo stroga visoka merila za zaposlovanje in si s tem zagotavljajo najboljše trenerje (Kvrgič, 2015).

Kljub močni konkurenci nekatere franšize izkoriščajo ekonomijo obsega. Primer take verige je fitnes franšiza 24 Hour, ki je odprta vsak dan, vse dni v letu, ves čas. Poleg velike prožnosti je ta veriga s svojo mesečno naročnino ena ugodnejših (Kvrgič, 2015).

Gold's Gym je eden redkih fitnes centrov v ZDA, ki se je specializiral za bodybuilding in dvigovanje uteži. Poleg tega je ta franšiza ena največjih na svetu, saj svoje storitve ponuja v več kot 600 fitnes centrih na svetu. Njihovi zaposleni so pripravljeni svetovati in trenirati s strankami, ki imajo različne želje, čeprav je ozračje v tej verigi (med strankami) zelo tekmovalno (Kvrgič, 2015).

Poleg samo svetovanja in vadbe YMCA Fitness ponuja tudi izobraževanje na področju zdravega načina življenja. Z več kot 10.000 objekti v ZDA so trenutno največja veriga na ameriški celini. V panogi zdravega življenja imajo najdaljšo tradicijo, njihovo vodilo pa je krščanski pristop do strank. S svojo velikostjo so si ustvarili tudi nekakšno lastno subkulturo zvestih strank (Kvrgič, 2015).

Večina od navedenih fitnes centrov ima bazo v ZDA, kjer je fitnes kultura prisotna že dolgo.

Kako pa je s fitnes podjetji na evropskem trgu? Kot v svojem poročilu dokazujejo Rutgers, Hollasch, Struckmeier in Lehmkueler, je največjih deset podjetij v sektorju doseglo prihodke

v višini približno 2,8 milijarde evrov v 2014. To je 10,4 % celotnega evropskega trga, katerega tržna vrednost je več kot 26,8 milijarde evrov (+4 %). Glede na članstvo je imelo 30 največjih operaterjev približno 10,2 milijarde članov na koncu leta 2014, kar je za 8,8 % več kot v primerjavi s 30 največjimi operaterji v letu 2013. Ta številka zajema več kot 20 % vseh članov na evropskem trgu v letu 2014, saj je imel ta 50,1 milijona članov v fitness centrih to leto.

Vodilni operater po številu članov ostaja nemška nizkocenovna veriga McFIT s približno 1,3 milijona članov. Nizozemski znamki Health-City in Basic Fit sta v letu 2014 prijavili skupno več kot milijon članov. Prvi na lestvici po prihodkih na evropskem trgu so britanski premium operater Virgin Active (498 milijonov evrov), David Lloyd Leisure (403 milijonov evrov) in skandinavski Health & Fitness Nordic (363 milijonov evrov). Za njimi je McFIT s približno 312 milijonov evrov prihodka.

Evropski trg, ki je bil vreden več kot 26,8 milijarde evrov v letu 2014, je vodilni v sektorju in postal največji trg na svetu. V primerjavi z njim je ameriški trg po navedbah IHRSA 2014 Profiles of Success s celotnimi prihodki v višini 16,9 milijarde evrov v letu 2013 precej manjši. Skupni obseg trga v tem sektorju pa je tako v Evropi večji kot evropski nogometni trg, ki je v sezoni 2012/2013 znašal 19,9 milijarde evrov (Rutgers et al., 2015). V Tabeli 2 so predstavljeni konkurenti z njihovim številom članov.

Tabela 2: Pregled fitness podjetij glede na število članov

Mesto po št. članov	Fitness podjetje	Število članov
1	McFit	1.300.000
2	HealthCity International	1.000.000
3	Virgin Active	560.000
4	Health & Fitness Nordic	487.000
5	David Lloyd Leisure	450.000
6	Fitness World	450.000
7	Fitness First	442.000
8	Pure Gym	420.000
9	SportCity/ Fit for Free	400.000
10	Clever Fit	370.000
11	The Gym Group	300.000
12	Alex Fitness	298.000
13	Kieser Training	296.000
14	DW Sports	266.000
15	INJOY	242.000

Mesto po št. članov	Fitnes podjetje	Število članov
16	L'Orange Bleue	232.000
17	Nuffield Health	225.000
18	Curves International	225.000
19	Mrs. Sporty	213.000
20	Holmes Place Group	208.000

Vir: H. Rutgers, K. Hollasch, J. Struckmeier, & B. Lehmkuiler, *EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2015*, 2015.

Veliko fitnes klubov in dvoran ponuja zelo podobno storitev z zajamčenim ozračjem, vendar je glavni čar v tem, da je treba imeti športnega partnerja (angl. *buddy*), ki smo mu osebno odgovorni za doseganje lastnih ciljev. Vse fitnes verige od svojih uporabnikov pričakujejo osredotočenost in miselnost brez predaje. Dave Kerpen v svoji knjigi *Art of People* poudarja pomembnost odgovornega partnerja, to je partnerja, ki mu odgovarjamo za svoje uspehe in neuspehe. Potrošniki se po pomoč pogosto obračajo k osebnim trenerjem, ki imajo prav to nalogo. Pomembna je psihološka prisila, saj če se ljudje čutimo odgovorne nekemu, potem se bomo bolj osredotočili na cilj in drug drugega spodbujali k večjemu uspehu, v tem primeru k naporu (Kerpen, 2016). Hughes (2015) še posebej poudarja pomen drugačnosti ter inovativnosti športnega centra.

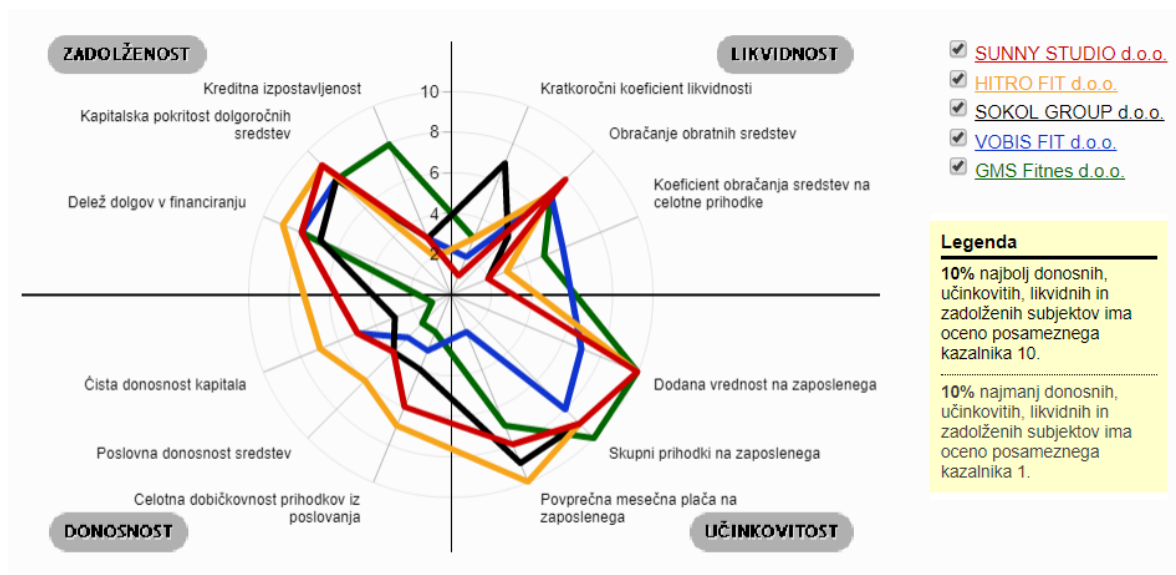
1.3.2 Slovenski trg

V prejšnjem razdelku sem predstavil globalni trg, v nadaljevanju pa bom naredil pregled panoge fitnes centrov v Sloveniji.

Slabe Erker, Bartolj in Majcen (2012) so ugotovili, da je tudi v Sloveniji prebivalstvo v mestih v prostem času precej bolj športno aktivno od prebivalstva na podeželju. Avtorji tudi ugotavljajo, da se s športom bolj ukvarjajo posamezniki z višjo izobrazbo kot tisti z nižjo. Zato med konkurente naštevam fitnes centre iz Ljubljane.

Na Sliki 3 je tržna analiza konkurentov. Konkurenčna analiza panoge nudenja fitnes storitev je zelo razgibana. Na Sliki 3 sem prikazal pet podjetij, ki ponujajo storitve vadbenih centrov in so si med seboj zelo različna, tudi po količini letnega prometa. Na podlagi konkurenčne analize težko opredelim panogo kot izjemno donosno ali kot izjemno tvegano.

Slika 3: Tržna analiza konkurentov



Vir: GVIN.com. (2017). GVIN.com poslovne informacije. Pridobljeno 10. avgust 2017.

Na Sliki 4 vidimo pregled celotnih sredstev konkurentov, od katerih ima daleč največ sredstev podjetje Sunny Studio d.o.o. Najmanj sredstev pa imata Vobis Fit d.o.o. in GMS Fitnes d.o.o.

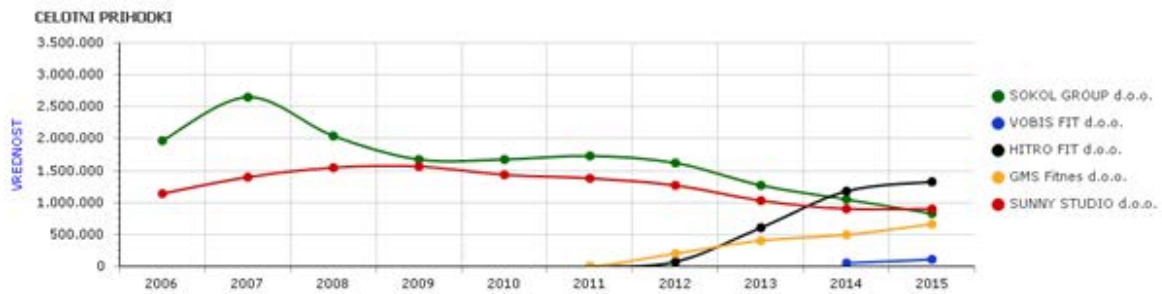
Slika 4: Pregled celotnih sredstev konkurentov



Vir: GVIN.com. (2017). GVIN.com poslovne informacije. Pridobljeno 10. avgust 2017.

Na Sliki 5 je pregled celotnih prihodkov konkurentov.

Slika 5: Pregled celotnih prihodkov konkurentov



Vir: GVIN.com. (2017). GVIN.com poslovne informacije. Pridobljeno 10. avgust 2017.

Panoga v povprečju raste, vendar lahko stagnacijo največjega igralca pojasnimo z vstopom novih konkurentov vanjo. Že prej sem omenil, da je fitnes kultura kot panoga po letu 2011 močno zrasla, kot je tudi razvidno z grafa z vstopom Hitro fit d.o.o. in GMS Fitnes d.o.o. Panogo lahko opredelimo kot donosno, če je vložek v trženje zadovoljiv za doseganje dobičkonosnosti.

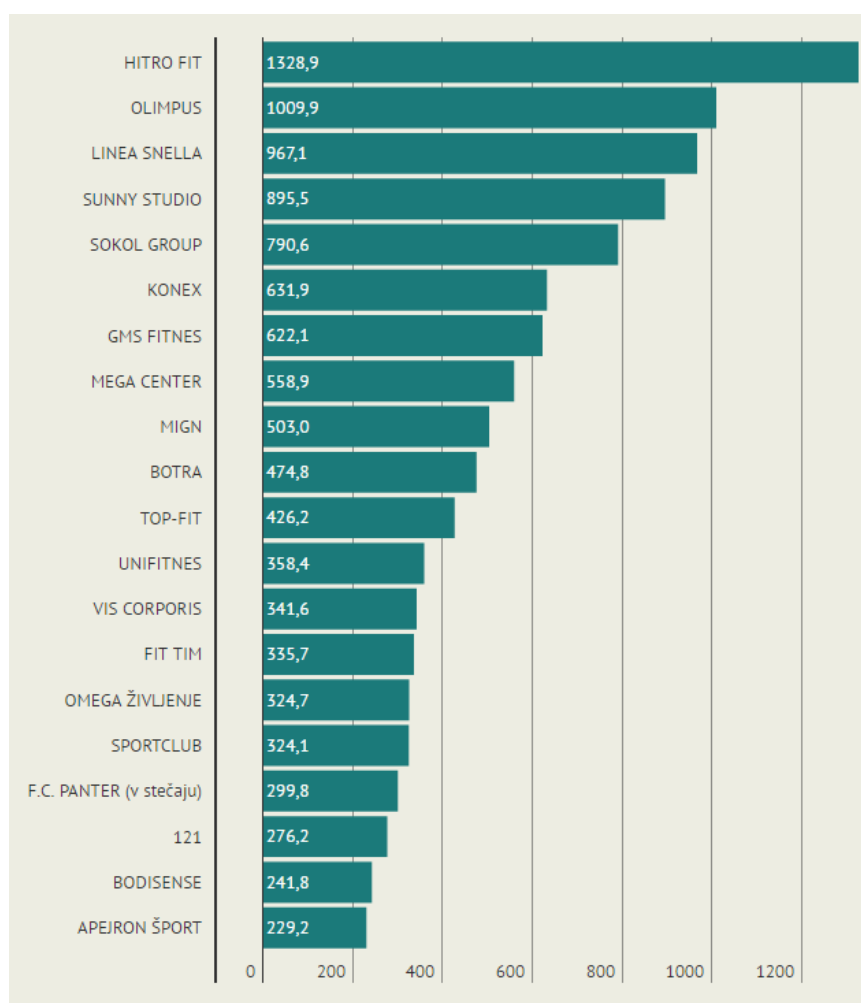
Na tej točki je treba opozoriti, da ima veliko fitnes verig tuje lastništvo in zato nisem imel dostopa do finančnih podatkov teh podjetij. Za slovenska fitnes podjetja lahko trdimo, da uspešno konkurirajo preostalemu trgu, vendar so pri svoji rasti omejena. Del razloga za omejeno rast lahko pripišemo tuji konkurenci, del pa je tudi zasičenost trga. Fitnes verige se lahko hitro širijo, še zlasti ko imajo franšizni model, vendar s tem nastopijo nova pogodbená tveganja in hiter vstop konkurentov. Z letom 2015 se je odprlo še nekaj novih fitnes centrov, med drugimi tudi Legionar Gym d.o.o., za katerega še ni finančnih podatkov, ki bi bili primerljivi s preostalimi konkurenti. Konkurenca fitnesom so tudi samostojni podjetniki, ki nudijo storitve osebnega treninga.

Največ uspešnih podjetij je v prestolnici Slovenije, med njimi je nekoč za najbolj prodorno podjetje veljalo Sokol Group. Leta 2013 pa ga je na prvem mestu po prihodkih prehitelo podjetje Hitro Fit, bolj poznano pod imenom Fitinn. Podjetje je ustanovil avstrijski nizkocenovni ponudnik fitnes centrov. Po višini prihodkov mu sledi podjetje Olympus, ki služi tudi s prodajo fitnes opreme, podjetje pa je bilo ustanovljeno v Žalcu. Konex je tudi eden od ponudnikov fitnes centrov, vendar je vsem trem podjetjem skupno, da jim zaradi pojavljanja nizkocenovnih fitnes centrov prihodki padajo. V Sloveniji je po letu 2013 na trg vstopilo veliko nizkocenovnih ponudnikov fitnes centrov, ki so odvzeli velik del prihodkov in strank že obstoječim podjetjem.

Včasih so lastniki fitnes centrov imeli enega ali nekaj fitnesov, zadnjih deset let pa se ta podatek spreminja. Večinski tržni delež prevzemajo bodisi ogromna podjetja, ki odpirajo fitnes centre v številnih državah, bodisi manjše franšize.

V Sloveniji med največje igralce na trgu uvrščamo blagovne znamke HitroFit, Olympus in Linea Snella (franšiza), ki ustvarjajo največ prihodkov. Vendar je opazovanje velikosti podjetja po prihodkih z vidika investorjev zavajajoče, saj prihodki še ne pomenijo dobre finančne stabilnosti. Razvrstitev podjetij glede na njihove prihodke prikazuje Slika 6.

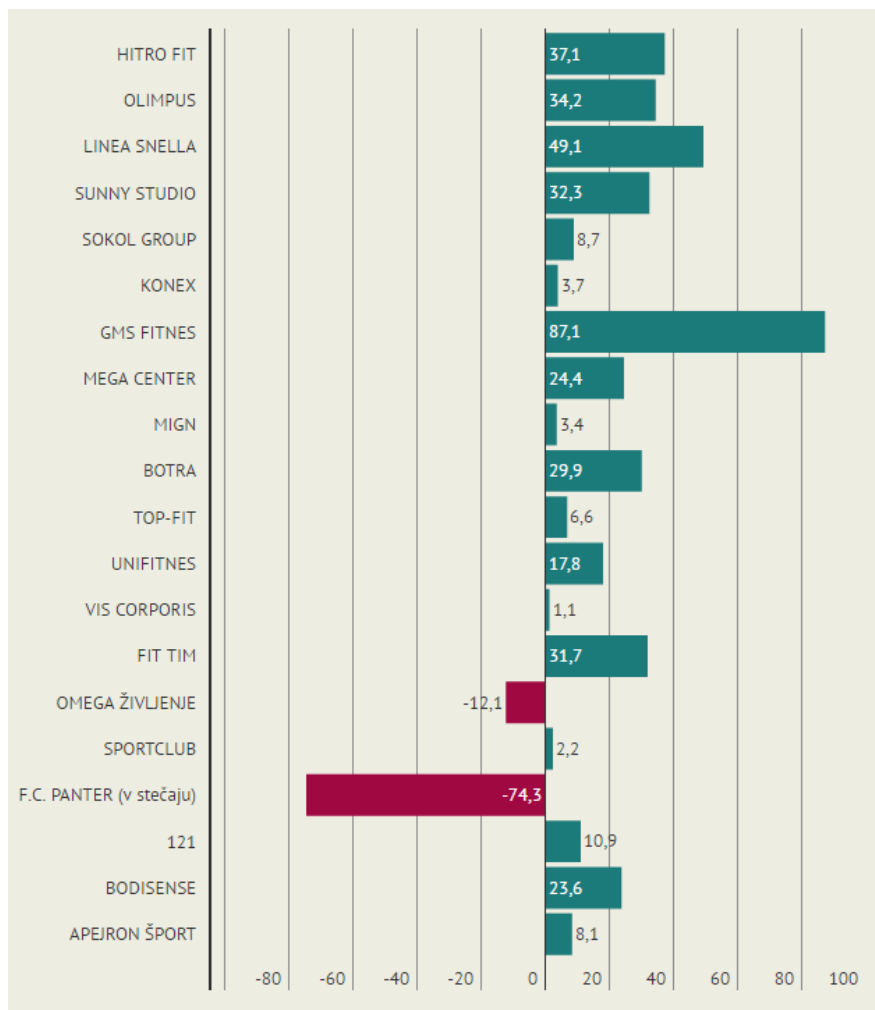
Slika 6: Razvrstitev fitnes verig po prihodkih v letu 2015 (v 1.000 evrih)



Vir: Prezelj, Ali tudi vi že razmišljate o vpisu na fitnes?, 2016.

Nekoliko boljšo sliko o razmerah na področju panoge fitnesa v Sloveniji dobimo iz podatkov o dobičkih fitnes centrov. Razvrstitev fitnes verig glede na dobičke v letu 2015 prikazuje Slika 7.

Slika 7: Razvrstitev fitnes verig glede na dobiček v letu 2015 (v 1.000 evrih)



Vir: Prezelj, Ali tudi vi že razmišljate o vpisu na fitnes?, 2016.

Primeri velikih mednarodnih podjetij, ki imajo v lasti ogromne fitnes centre z več tisoč kvadratnimi metri, so naslednji:

- McFit,
- FitnessFirst,
- EasyFit,
- BasicFit,
- EasyFit,
- Fitinn.

Primeri franšiz pa so na primer: CleverFit, LadyFitness in Fit&sund (4Impulse d.o.o., 2016).

2 POSLOVNI MODELI FITNES CENTROV

2.1 Kaj so poslovni modeli?

Pomembnejša omemba poslovnega modela se je zgodila leta 1994 s člankom Petra Druckerja, ko si je prizadeval pojasniti, od kod podjetju denar za njegovo delovanje. Za postavljanje teze je v svojem članku v Harvard Business Review raziskoval delovanje velikih organizacij, kot so IBM, General Motors in Marks and Spencer. Postavil je štiri glavne teze: predpostavke o okolju podjetja, viziji in glavnih kompetencah podjetja morajo biti realne, predpostavke in ocene trga morajo biti realne, teorija o podjetništvu in podjetju mora biti jasna in znana celotni organizaciji, teorija o poslovanju pa mora biti nenehno preizkušana (Drucker, 1994).

Osterwalder in Pigneur poslovni model opredeljujeta kot »razlog, kako organizacija ustvarja, dostavlja in zajema vrednost« (Osterwalder, Pigneur, Clark, & Smith, 2010). Poslovni model sestavlja, kot trdita avtorja, devet blokov: segment kupcev, ustvarjanje vrednosti za kupca, distribucijski kanali, odnos s kupci, tok prihodkov, ključna sredstva za ustvarjanje vrednosti, ključne aktivnosti, ključni partnerji in struktura stroškov. V Tabeli 3 je predstavljena aplikacija poslovnega modela za primer fitnes centra.

Tabela 3: Aplikacija poslovnega modela za primer fitnes centra

Ključni partnerji • agencije za mlade • zabavna panoga • znane osebnosti	Ključne aktivnosti • izčrpna promocija • gverilsko trženje Ključna sredstva • telesna aktivnost zaposlenih • strokovna usposobljenost zaposlenih	Ustvarjanje vrednosti • novost ponudbe • ponudba športnih dodatkov • cena • status • dostopnost	Odnos s strankami • osebni stik • sproščeno vzdušje Kanali • pozornost prek medijskih kanalov (predvsem mladi)	Segmenti kupcev • stranke med 18 in 25 let • stranke med 26 in 35 let • stranke nad 36 let
Struktura stroškov • fiksni stroški: najemina, ogrevanje in električna energija • variabilni stroški: plače zaposlenih			Struktura prihodkov • letne karte na obročno plačevanje, moduli, članarine • mesečne karte ter vse druge karte • prodaja športnih dodatkov, napitkov	

Vir: 4Impulse d.o.o., Poslovni model fitnesa, interno gradivo, 2017b.

2.2 Dva prevladujoča poslovna modela fitness centrov v svetu

Seveda se hkrati z naraščanjem želje po članstvu v fitness centrih odpirajo tudi nova podjetja. Zadnjih nekaj let so priljubljene verige fitness centrov. To so podjetja, ki imajo dober poslovni model za en center, ki ga nato prenesejo tudi na druge lokacije. Njihova prednost je v tem, da za vse centre potrebujejo enotno trženje ter celostno grafično podobo. Ker imajo več članov, si lahko izpogajajo boljše cene pri ponudnikih prehrane, pijače, oblačil in tiska. Nekatera podjetja imajo tako močno blagovno znamko, da prodajajo skoraj vse – celo zavarovanja.

Poslovni modeli fitness centrov po svetu so različni. Nekateri fitness centri ali celo verige stranki ponujajo več (za višjo ceno). V Sloveniji je tak primer Sunny studio, v tujini pa Equinox fitness. Ta poslovni model izhaja iz dejstva, da obstaja dovolj ljudi, ki jim cena ni pomembna, želijo pa si nekaj več. To so lahko boljše storitve na recepciji, posebno notranje oblikovanje, prestižno pohištvo, VIP-tretma z brisačami, sadni napitki in druge dobrote, savna, masažne kadi, bazeni, masaže in še veliko drugega, za kar so nekateri pripravljeni dobro plačati. Fitness centri s tem poslovnim modelom temeljijo na storitvah višjega cenovnega razreda. Nuffield Health, ki je uvrščen na sedmo mesto po prihodkih v Evropi, je eden od vodilnih dobrodelnih podjetij v zdravstvu v Veliki Britaniji. V 75 klubih so v letu 2014 naredili za 184 milijonov evrov prihodkov. Njihov fitness koncept ponuja bazene, savne in spa storitve. V letu 2013 je družbi Nuffield Health uspelo svoj tržni delež povečati in okrepiti svoj položaj na britanskem fitness trgu s prevzemom devetih klubov od najmočnejšega podjetja na trgu Virgin Active. Ti prevzemi so pomagali pri pridobitvi dodatnih 25.000 članov in 13 milijonov evrov prihodka glede na preteklo leto.

Na lestvici »najdražjih« uspešnih fitness centrov je na prvem mestu po povprečnem prihodku na člana Migros Group, in sicer s tisoč evri na člana. Takoj za njim je premium operater iz Velike Britanije David Lloyd Leisure z 896 evri na člana in Virgin Active z 889 evri na člana. Za njim so še Nuffield Health (816 evrov na člana), Holmes Place (762 evrov na člana), Health&Fitness Nordic (745 evrov na člana) in INJOY (707 evrov na člana). Health&Fitness Nordic je iz leta 2013 v leto 2014 najbolj povečal prihodke na člana, in sicer za kar 15 %. Razlog za to je večinoma prodaja nizkocenovnega operaterja Fresh Fitness na Danskem. Najbolj konstantne rezultate na tem področju je imelo podjetje Fitness First, ki je ohranilo 548 evrov prihodka na člana. Prihodki na člana od podjetja HealthCity International so se drastično zmanjšali za 14,9 % na 300 evrov na člana v letu 2014. To je večinoma posledica čedalje večje pomembnosti njihove nizkocenovne blagovne znamke Basic-Fit, v primerjavi s premium blagovno znamko HealthCity.

Čedalje več je fitness centrov s poslovnim modelom izrabe ekonomij obsega. Zanje so značilne zelo poceni karte, kar jim omogoča veliko članov. Taki centri imajo vedno najboljše naprave, ki lahko ob pravilnem vzdrževanju dalj časa zdržijo nepretrgano uporabo številnih strank. Tudi to je eden od preprostih načinov, na katerega si taki fitness centri znižujejo stroške. Navadno delajo 24 ur, takemu delovnemu času pa je v korist naraščajoči trend izmenskega ali nočnega dela številnih posameznikov. Taki fitness centri receptorja večinoma nimajo zaposlenega ves čas odprtja, ampak se stranka identificira s kartico, prstnim odtisom ali na drug podoben način. Taki centri, kot na primer Fitness4Less, beležijo 200 % rast v zadnjih petih letih. PureGym je od ustanovitve leta 2009 odprl že 75 enot (The Economist, 2014). Najbolj značilen primer je McFit, ki ima več kot 1,3 milijona članov v Evropi (Rutgers idr., 2016). Taki centri imajo lahko tudi do pet članov na kvadratni meter prostora.

Čeprav je McFIT po številu strank med vsemi fitnessi na evropskem trgu na prvem mestu, je po prihodkih šele na četrtem mestu s 312 milijonov evrov narejenega prihodka v letu 2014. Povprečno je na leto zaslužil 240 evrov na člana, kar je precej manj kot druga visoko rangirana podjetja. McFIT je v letu 2014 odprl pet novih klubov v Nemčiji, njegova osem odstotna rast v prihodkih pa je prišla večinoma z drugih trgov. Širili so se v Italiji, na Poljskem in v Španiji. Oktobra 2014 je McFIT prevzelo italijansko podjetje Happy Fit, kar mu je odprlo nove možnosti na trgu. V letu 2015 pa so zagnali nov High5 koncept, ki vključuje funkcionalne treninge, kardio in vaje za moč.

Obstaja tudi veliko fitness centrov s poslovnim modelom, ki so kombinacija obojega, taka je na primer veriga Fitness First. Slednja si prizadeva stranki nuditi več kakovosti za več denarja, vendar statistični podatki kažejo, da taki fitness centri oziroma take verige fitness centrov večinoma počasi propadajo. Primer je Fitness First, ki je imel leta 2007 150 poslovalnic, do danes pa jih je ohranil le polovico (The Economist, 2014). Taki centri ali verige so uspešni le, če ciljajo točno določeno skupino uporabnikov (Peyman, 2015). V Sloveniji velika večina fitness centrov nima razdelanega poslovnega modela, zato prodajajo vse, kar lahko, po neki srednji ceni na trgu.

2.3 Konkurenčne prednosti na temelju posameznih modelov fitness centrov

Najprej bom predstavil poslovni model fitness centra, ki temelji na kakovostnih storitvah višjega cenovnega razreda.

DAVID LLOYD LEISURE: (Moto: LIFE. Be fit for it)

David Lloyd Leisure (v nadaljevanju DLL) group je bil ustanovljen leta 2007, ko je podjetje London & Regional Properties prevzelo David Lloyd Leisure Ltd. Sedež podjetja je v

Hatfieldu (Velika Britanija). Do konca leta 2014 je imel DLL 96 objektov v petih državah. Ti so vključevali 88 David Lloyd Leisure klubov – 78 v Veliki Britaniji, sedem na Nizozemskem in po enega v Belgiji, Španiji in na Irskem. Poleg teh tudi eden Next Generation klub v Swindonu (Velika Britanija), dva luksuzna Harbour kluba v Londonu in pet David Lloyd studiev v Veliki Britaniji. Zadnji je utemeljen na novem konceptu, ki ponuja samo osebne treninge in vadbe kot del ekskluzivnega sodelovanja z ameriško franšizo Orangetheory Fitness. David Lloyd ima tudi druge blagovne znamke, kot so DL Kids, DL Cafebar in Amida Spa. David Lloyd Leisure se je pozicioniral v višji kakovostni segment ter se je osredotočil na družine in bogatejše stranke. Pomembno jim je zadržati obstoječe stranke (angl. *client retention*) in ponuditi visoko kakovost produktov in storitev. Objekti DLL so po navadi večji in večfunkcijski ter z veliko in raznoliko ponudbo hrane in pijače. Večina objektov v Veliki Britaniji in pa tudi v drugih evropskih državah dodatno ponuja še aktivnosti z loparji in trenerje tenisa.

Septembra 2013 se je London & Regional Properties odločil prodati David Lloyd Leisure podjetju TDR Capital za 830 milijonov evrov, kar je bila največja transakcija v panogi istega leta. S 450.000 člani je David Lloyd na evropskem trgu po številu članov na petem mestu. V povprečju ima 4.688 članov na vsak klub. Po prihodkih je David Lloyd Leisure na drugem mestu in pred večino konkurence. Za prihodnjo rast se bodo verjetno osredotočili na gradnjo novih David Lloyd studiev. Podjetje načrtuje mednarodno širitev po 22 mestih v sedmih evropskih državah.

Kot pravi Aaron (2015) je za ta poslovni model, ki je utemeljen na kakovosti, značilen razdeljen prostor na manjše dele (kar strankam zagotavlja zasebnost), elegantno notranje oblikovanje, lokacija tudi zunaj mesta ter višja cena. Podjetja, ki uporabljajo tak koncept, po navadi prodajajo veliko različnih kart (mesečnih, trimesečnih, letnih, karte za aerobiko itd.) ter še več dodatkov – majice, shakerje, torbe. Cilj jim je od ene stranke dobiti čim več denarja, zato ji ob karti za fitnes, ki je dražja kot drugje, ponudijo še dodatne storitve, kot so masaža, pedikura, savna, bazen idr. V Sloveniji je podoben center Sunny Studio, ki si prizadeva ponuditi boljše storitev po višji ceni. Ena od konkurenčnih prednosti takih centrov v tujini je tudi ta, da so fitnes centri s tem poslovnim konceptom na dobrem glasu pri potrošnikih v višjem sloju, torej da so priljubljeni pri poslovnikeh. V Sloveniji to Sunny Studio slabo uspeva. Mi se bomo povezali s klubom YES ter drugimi združenji poslovnikeh.

V naslednjem odstavku bom predstavil poslovni model fitnes centra, ki temelji na nižjih cenah ter ekonomiji obsega.

McFIT: (Moto: angl. *Simply look good*)

Nizkocenovni operater McFIT je ustanovil Rainer Schaller leta 1997. Pravni sedež podjetja je Schlusselfeldu v Nemčiji, kreativni sedež pa je v Berlinu. McFIT ima objekte v Nemčiji

(166 klubov), Španiji (28), Italiji (17), Avstriji (10) in na Poljskem (2). V Italiji in na Poljskem je odprl tudi lokalne urade za lažje vodenje operacij in širitev. Tako je januarja 2014 McFIT odprl prvi klub v Veroni v Italiji, takrat četrti državi, v kateri je imel podružnice. Dva dodatna kluba je odprl v maju in novembru. V oktobru 2014 je McFIT kot del širitvene strategije prevzel italijansko fitnes verigo Happy Fit. S tem je dodal še 14 klubov v Italiji. Na Poljskem je prvi fitnes center odprl marca 2014 v Varšavi. V Nemčiji je podjetje odprlo pet klubov, investirali pa so tudi v obnovo že obstoječih objektov. V Nemčiji je 166 od 223 klubov McFIT in ta trg ostaja najpomembnejši za podjetje z vidika prihodkov in števila članov. V Evropi McFIT ostaja vodilni na trgu z 1,3 milijona članov v letu 2014.

Zahvaljujoč strategiji nenehnega prodiranja na že uveljavljene trge, je McFIT postal nesporen vodja na trgu v Nemčiji. Na podlagi svoje tržne moči je dobro pozicioniran, da izboljša svojo ponudbo. Konec leta 2012 je podjetje popolnoma spremenilo svojo celotno grafično podobo in nenehno spreminja svoje klube, da ustvari videz kakovosti. Poleg tega je bil portfelj proizvodov in storitev okrepljen s koncepti, kot so cyber tečaji, ki vključujejo kolesarjenje in powerplate trening. Aprila 2015 je McFIT zagnal svoj koncept High5 v Berlinu, ki vključuje funkcionalne vaje, kardio in vaje za moč. Kmalu so napovedali otvoritev petih novih klubov v Nemčiji. Mesečna članarina za fitnes centre High5 bo samo 9,90 evra na mesec. Preostale splošne mesečne članarine, ki vključujejo vstop v vse njihove klube, ostajajo 19,90 evra na mesec. To je vodilo, da je podjetje v letu 2014 doseglo 312 milijonov evrov prihodka. Po prihodkih je na evropskem trgu McFIT na četrtem mestu.

Za ta poslovni model, ki temelji na količini, je značilno veliko prostora, kakovostna in trpežna oprema, dobro trženje, najboljša lokacija ter najnižja cena. Podjetja, ki uporabljajo tak koncept, po navadi prodajajo samo letne karte ter še manjše število dodatkov – majice, šejkerje, torbe. Avtor članka *It works out cheaper* v *The Economistu* (2014) je ugotovil, da je čedalje več nizkocenovnih fitnes centrov. Pri njih delajo 8 % celotnega fitnes prometa, vendar zadržujejo 21 % vseh strank, v povprečju pa imajo po 5.000 strank. V Sloveniji je najbolj nazoren primer takega podjetja Fitinn.

3 POSLOVNI NAČRT FITNES CENTRA FIT 4 ALL NA TEMELJU SODOBNIH POSLOVNIH MODELOV

3.1 Analiza trga

Slab oziroma neprimeren poslovni načrt je najpogostejši razlog za neuspeh fitnes centrov, kot navaja tudi spletno mesto Gym insight (Top 10 reasons why new gyms fail, 2016), podjetja, kot so Liraz publishing (Business Plan Expert, 2014), pa izdajajo knjige, ki so

predloge za poslovne načrte fitnes centrov, ter tako pomagajo začetnikom na področju fitnes industrije. Analiza trga je osnovni del poslovnega načrta, kot pravi Cassar (2003).

Starc in Sila (2010) sta z analizo pokazala, da na športno dejavnost ljudi najbolj vplivajo starost, izobrazba, zdravje, zadovoljstvo s prihodki. Hkrati pa spol, dejanski dohodki, tip bivalnega okolja, telesni status, količina prostega časa in čas, namenjen gledanju televizije, nimajo statistično značilne napovedovalne moči.

V Sloveniji se na rekreativni ravni s športom redno ukvarja približno 20 % prebivalstva, kar je precej manj kot v drugih državah EU. V mestih je ta odstotek nekoliko višji, kar nekaj teh pa se ukvarja s športom v fitnes centrih (Sila, 2010). Pri izbiri poslovnega modela je zelo pomemben podatek, koliko članov imajo fitnes centri v Ljubljani, saj vsa večja in boljša fitnes podjetja vstopajo na trg v mestih, ki imajo vsaj 25.000 prebivalcev ter vsaj 2.500 potencialnih članov (Greiler, 2016).

Thommas Plummer (2003) pravi, da 85–90 % strank živi do 12 minut stran od fitnesa. V neposredni bližini športnega centra živi približno 50.000 ljudi. Menim, da je na tem območju trenutno 5.000 potencialnih članov ter da bo to število še raslo.

3.2 Analiza konkurence

V Ljubljani deluje več fitnes klubov. Kot pravi Krejač (2015), se pojavlja tudi vse več podjetij, ki nimajo klasičnega fitnes centra, vendar manjši, funkcionalni center, npr. Reebok Crossfit. Vendar teh centrov nisem vključil v analizo, ker nimajo dovolj strank, da bi nam bili konkurenčni. Na Sliki 8 so označene lokacije fitnes klubov v mestu Ljubljana.

Slika 8: Pregled fitness centrov v Ljubljani



Legenda:

- | | | | | | |
|----------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|----------------------------|
| 1. 4p fitness | 2. Fit 4 All | 3. Sunny studio | 4. Cube fitness | 5. Maxfitness | 6. Sokol laguna |
| 7. Eurofitness | 8. Chagi | 9. Alfabgym | 10. Zavod Tivoli | 11. Tabor | 12. Fit 13 (bivši Moj fit) |
| 13. Fitinn | 14. Moj fit TUŠ | 15. Oaza | 16. Millenium | 17. Sportklub | 18. Bit fitness |
| 19. Konex | 20. Fit City | 21. VigorCrossfit | 22. Sokol Vič | | |

Vir: 4Impulse d.o.o., Analiza trga, interno gradivo, 2016.

Konkurenco redno spremljamo. Zdaj bom prikazal pregled števila strank in rasti prihodkov posameznih fitness studiov. Podatke o prihodkih sem pridobil na straneh www.bizi.si ter na strani www.bisnode.si. V Tabeli 4 je pregled konkurentov glede na njihov poslovni izid.

Tabela 4: Pregled konkurentov glede na njihov poslovni izid

Fitness	Ime podjetja	Prihodki 2013 (EUR)	Prihodki 2014 (EUR)	Indeks 2014/2013	Število strank	Velikost v m²
4P FITNESS	GMS FITNESS d.o.o.	414.135	482.428	116 %	1.500	1.000
FIT INN	HITRO FIT d.o.o.	616.622	1.186.055	192 %	2.500	2.200
SUNNY STUDIO	SUNNY STUDIO d.o.o.	1.035.490	909.646	88 %	800	2.000
CUBE	VOBIS FIT d.o.o.	n. p.	62.344	n. p.	500	700
SOKOL	SOKOL GROUP d.o.o.	1.278.898	1.053.124	82 %	2.000	1.800
MOJ FIT BTC	4 SAN d.o.o.	n. p.	263.985	n. p.	800	1.000
METULJ	PTC KORBAR d.o.o.	224.234	206.404	92 %	300	400
FITLINE	MIRAT d.o.o.	99.128	62.882	63 %	150	300
BIT	BIT CENTER d.o.o.	798.694	817.501	102 %	900	600
MILLENIUM	BTC d.o.o.	n. p.	n. p.		600	700
MOJ FIT – FIT 12 ČRNUČE	M FIT d.o.o.	1.272.103	955.332	75 %	1.700	2.000
PANTER	F.C. PANTER d.o.o.	375.854	387.244	103 %	1.200	2.000
SPORT CLUB	SPORTCLUB d.o.o.	306.287	298.138	97 %	700	300
KONEX	KONEX d.o.o.	783.787	650.384	83 %	1.000	1.000
FIT GIB	ŠPORTNO DRUŠTVO GIB	649.775	797.062	123 %	400	300
TABOR	ŠPORTNO DRUŠTVO TABOR	269.946	256.567	95 %	400	400
FITŠPORT – ŠRD SOSTRO	FIT ŠPORT d.o.o.	966.735	1.409.905	146 %	500	300
LESMILLS APEJRON	APEJRON d.o.o.	n. p.	n. p.	n. p.	200	400
ŠUS - EVROFITNES	ŠUS – EVROFITNES d.o.o.	496.479	276.865	107 %	900	500
MAXX FITNES	MAKS FITNESS d.o.o.	159.064	276.865	174 %	900	750
ALFA GYM	ALFA INT	255.645	431.560	169 %	600	600
FIT CITY	n.p.	n. p.	n. p.	n. p.	1.000	1.200
OAZA	n.p.	n. p.	n. p.	n. p.	700	800
CHAGI	n.p.	n. p.	n. p.	n. p.	600	800

Vir: 4Impulse d.o.o., Analiza trga, interno gradivo 2016.

Trenutno je v Ljubljani v fitness centre vključenih približno 20.000 ljudi, kar je približno 8 % prebivalcev Ljubljane. Povprečje v drugih evropskih mestih je približno 15 %. Tak delež pričakujemo tudi v Ljubljani v prihodnjih letih.

3.3 Sestava inovativnega poslovnega modela

3.3.1 Sestava inovativnega poslovnega modela na temelju izkušenj iz tujine

Kot sem utemeljil v prejšnjih poglavjih, so v tujini poslovni modeli fitnes centrov precej bolje izpopolnjeni, zato imajo tudi ekonomsko boljše rezultate. Nekatere modele so navedli pri Monkey Moo Publishing (In Demand Business Plan, 2014). Slovenija je zaradi svoje majhnosti za velike verige fitnes centrov nezanimiva. Večina lastnikov fitnes centrov v Sloveniji so nekdanji športniki, fitneserji. Nimajo niti osnovnega znanja ekonomije, kaj šele specifičnega znanja iz managementa športno-rekreativnih centrov. To je ena naših konkurenčnih prednosti.

To pomeni, da bi bil verjetno katerikoli od poslovnih modelov, omenjenih v točki 2.2, v Sloveniji uspešen. Vendar sem glede na trg in konkurenco ter na podlagi izkušenj iz tujine sestavil svoj inovativni poslovni model. Že Kotler (1996) je ugotovil, da veliko novih izdelkov propade (približno 80 %), med drugim tudi zaradi slabega poslovnega modela.

Pomembna je postavitev con. Fitnes center mora biti dovolj velik, da se različne skupine ljudi med seboj ne mešajo. Za ponazoritev si pogledjmo primer: ženske srednjih let ne želijo, da med vadbo gledajo nabildane mladeniče oziroma da ti gledajo njih. Tudi Rigsby (2012) je poudaril počutje strank v fitnes centru kot enega najpomembnejših kazalnikov pri dolgoročnem zadrževanju strank.

Zato sem v svojem modelu predvidel, da je na vhodu velika okrogla recepcija, iz katere ima receptor pregled nad večino centra. Recepcija je namenjena sprejemanju novih strank, pregledu nad fitnesom ter postrežbi rednih strank. Pri recepciji mora biti še en dobičkonosni center, kjer prodajamo oblačila, torbe, brisače in druge artikle z logotipom fitnesa (Plummer, 2003). Potem se odpre pogled na osrednji del, v katerem je večina kardio naprav ter trenažerjev. Levo gor je poseben prostor za raztezanje, v katerem mora biti nekaj ogledal. Le boljši poslovni modeli se zavedajo pomembnosti tega prostora ter ga zato odmaknejo od preostalega dela. Najboljši fitnes centri na svetu (FitnessFirst v Vietnamu, Nine Fitness v Madridu) imajo v tem prostoru celo umetno travo. Tako podlago bi uporabil tudi sam, saj zelena barva na človeški um deluje pomirjujoče (Effect of Colors: Blue Boosts Creativity, While Red Enhances Attention To Detail, 2006). Umetna trava daje tudi občutek domačnosti in mehke (osebna komunikacija z managerjem Nine Fitness, julij 2015). Pod tem je glavna dvorana za vodene vadb, v kateri bomo imeli vadb, kot so Zumba, BodyPump in BodyAttack. Stena te dvorane je delno steklena, da lahko preostale stranke iz fitnesa vidijo, da se v dvorani nekaj dogaja. To je tudi neke vrste promocija vodenih vadb, saj vsakdo, ki

gre mimo, ve, da so naše vodene vadbe z energičnimi inštruktorji polno zasedene. Na koncu fitnesa je prehod v sobo z utežmi, v kateri se v posebnem prostoru zbirajo moški. V tem prostoru mora biti veliko ogledal ter motivacijskih napisov ali slik. Nad tem prostorom sta še dve dvorani – ena za mirnejše vadbe, kot so pilates, joga in nirvana, druga, manjša, pa za module. Taka razporeditev omogoča dovolj prostora za vse, ki plačujejo osnovno ceno fitnesa 19 evrov. Hkrati omogoča receptorjevo kontrolo nad osrednjim delom fitnesa ter tudi promocijo vseh preostalih vadb. S tem poslovnim modelom zajamemo vse, ki gledajo na ceno. Take stranke po navadi uporabljajo osrednji del ter del z utežmi. Lahko pa zajamemo tudi stranke, ki so pripravljene za svoje zdravje ter videz zapraviti več. Čedalje več ljudi je zaradi zdravstvenih ali estetskih razlogov pripravljenih vložiti veliko več denarja v športno rekreativno dejavnost. Tukaj imamo dovolj prostora in infrastrukturnih možnosti za module, ki se dodatno plačajo. Primeri teh modulov so savna, program zmanjšanja telesne teže, zdrava hrbtenica, flexibility itd.

Stranke, ki želijo dodatno storitev, so pripravljene plačati od 10 pa tudi do 42 evrov za posamezni modul. Bistvo inovativnega poslovnega modela je v tem, da naredimo bazo strank na ekonomiji obsega. Tem strankam z dobro usposobljeno prodajno ekipo poskušamo prodati dodatne storitve višjega cenovnega razreda. Izbral sem torej konkurenčne prednosti obeh poslovnih modelov iz tujine, za kar najprej potrebujemo dovolj velik ter raznolik prostor. Kot pišeta Tharret in Peterson (2008), mora biti ponudba zelo kakovostna ter raznolika, strokovni sodelavci profesionalni ter sposobni ustvariti rezultate na stranki.

3.3.2 Utemeljitev konkurenčne prednosti v Ljubljani

Ko se primerjamo z drugimi fitnes centri v Ljubljani, se konkurenčne prednosti razlikujejo glede na posamezen konkurenčni center. Vsekakor pa je naša konkurenčna prednost ob znanju, ki sem ga omenil v prejšnji točki, velikost, raznolikost ponudbe ter število poslovnih partnerjev. Thatcher (2011) meni, da sta tudi lično notranje oblikovanje ter osvetljenost centra zelo pomembna za počutje ter zadovoljstvo strank.

Naše konkurenčne prednosti glede na posamezne fitnes centre:

- **4p fitnes:** trikrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, lokal, savna, moduli;
- **Fitinn:** moduli, savna, vodene vadbe, bolj raznolika ponudba, zamrznitev karte za več kot dva meseca, brezplačni tuši, lažja prekinitev karte;
- **Fit 13:** moduli, usposobljeno osebje, zamrznitev karte;

- **Sunny studio:** dostopnejša cena, prijaznejši odnos do strank, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, zamrznitev karte, boljše trženje;
- **Trening center/Less Mills:** petnajstkrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, zamrznitev karte, savna, moduli, boljše trženje, boljše prezračevanje, več svetlobe;
- **Cube fitness:** petkrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, zamrznitev karte, širša ponudba vodenih vadb, savna, moduli, prodajno usposobljeno osebje;
- **Maxfitness:** petkrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, zamrznitev karte, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, boljše trženje, precej svetlejši prostor, boljše prezračevanje, bar;
- **Laguna fitness:** boljša lokacija, trikrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, zamrznitev karte, boljše trženje;
- **Eurofitness:** desetkrat večja površina fitnesa, razdeljena po conah, zamrznitev karte, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, bolj raznolika ponudba;
- **Chagi:** trikrat večja površina, razdeljena po conah, zamrznitev karte, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, lokal, boljše trženje, savne;
- **Alfagym:** bolje urejen sistem parkirišč, desetkrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, precej svetlejši prostor, boljše prezračevanje, zamrznitev karte, savna, bar;
- **Zavod Tivoli:** trikrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, boljše trženje, savne, bolj raznolika ponudba kart, zamrznitev karte;
- **Tabor:** desetkrat večja površina fitnesa, razdeljena po conah, lokal, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, bolj raznolika ponudba, savne, zamrznitev karte;
- **Oaza:** trikrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, boljše trženje, bolj raznolika ponudba kart, zamrznitev karte, boljše prezračevanje;
- **Millenium:** trikrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, bolj raznolika ponudba kart, zamrznitev karte;
- **Sportklub:** desetkrat večja površina, razdeljena po conah, bolj dostopna cenovna politika, zamrznitev karte, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, bar, boljše trženje, zamrznitev karte;

- **Bit fitness:** bolje urejen sistem parkirišč, petkrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, precej svetlejši prostor, boljše prezračevanje, zamrznitev karte, savna, bar;
- **Konex:** petkrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, bolj raznolika ponudba kart, zamrznitev karte;
- **Fit City:** osebni pristop, dvakrat večja površina, razdeljena po conah, več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, bolj raznolika ponudba kart, zamrznitev karte;
- **VigorCrossfit:** sedemkrat večja površina, razdeljena po conah, veliko več naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, bolj raznolika ponudba kart, zamrznitev karte, boljše prezračevanje, več svetlobe;
- **Sokol Vič:** trikrat večja površina, razdeljena po conah, veliko več modernejših naprav, širša ponudba vodenih vadb, moduli, prodajno usposobljeno osebje, bolj raznolika ponudba kart, zamrznitev karte, boljše prezračevanje, več svetlobe.

Ena od konkurenčnih prednosti je tudi ta, da imamo bazo strank dveh velikih fitness centrov. Moj fit iz BTC ter Panter iz Stegen sta šla v zadnjih nekaj mesecih v stečaj. Dogovor z obema lastnikoma je, da bodo vsem svojim strankam v poslovilnem pismu poslali brezplačno mesečno karto v našem centru. To je najboljša oblika trženja, ker tukaj nagovarjamo našo ciljno populacijo – uporabnike storitev fitnesa.

Glavna konkurenčna prednost fitness centra Fit 4 All je predvsem v široki ponudbi, ki jo lahko ta zagotavlja. Poleg promoviranja zdravega načina življenja lahko fitness center ponuja tudi lepotne tretmaje in nasploh tretmaje, ki ugovajajo specifični skupini strank. Prva možnost so športne masaže, saj je treba najbolj zagrizene in zveste stranke »nagraditi« z dodatno ponudbo, ki njihov trud in zvestobo centru utrdijo. Poleg masaž lahko fitness center ponuja tudi savnanje, ki je vključeno v program izgubljanja telesne teže. Savnanje je zlasti dejavnost zdravilišč in centrov zdravlja, vendar je kljub temu del zdravega načina življenja.

Z dodatno ponudbo zdrave hrane in po možnosti solarija lahko fitness center pridobi zelo velik tržni delež in konkurira na dveh področjih – zdraviliščem in drugim fitness centrom. Dolgoročna finančna vzdržnost v tem primeru pomeni ohranjanje dolgoročne ekonomske dobičkonosnosti ob predpostavki, da se realni dohodek potrošnikov dolgoročno ne spreminja. Maksimizacijo ekonomskega dobička bo fitness center Fit 4 All dosegal najprej na način geografske razširjenosti, nato bo rasel s prevzemi in združitvami. V srednjeročnem obdobju pričakujemo, da se bo lahko Fit 4 All ob primerni geografski pokritosti pridružil partnerstvu z enim od glavnih proizvajalcev športne opreme. S tem bo lahko začel izkoriščati ekonomije obsega in ekonomije povezanih proizvodov, z rastjo bo imel fitness center večjo

preglednost svojih strank in bo lahko vključil strategije sledenja stran in strategije ohranjanja obranljivih konkurenčnih prednosti.

Možne nevarnosti so slabo kadrovanje, ki nastopi z rastjo podjetja, saj je zlasti težko določiti učinkovitost in sposobnosti posameznikov oziroma osebnih trenerjev, ki bodo s strankami preživeli največ časa. Potencialna nevarnost je tudi omejena rast, saj je zaradi močne kapitalske intenzivnosti panoge svoje storitve težko izvoziti v tujino. Poleg kapitalskih omejitev je rast omejena tudi geografsko, saj je Slovenija kot država majhna in bomo težko gradili mednarodno prepoznavnost v državi, v kateri je potencialnih strank nominalno malo.

Ob upoštevanju povprečne rasti panoge na desetih največjih trgih bo lahko fitness center Fit 4 All vstopil v sosednje države Slovenije v petih letih od odprtja. Glede na to, da je rast fitness panoge najvišja v severnih državah Evrope, lahko v naslednjih petih letih pričakujemo začetek ohlajanja, zato bi bilo priporočljivo, da se geografska širitev usmeri v manj razvite države Evrope. Zaradi čedalje večjega pospeševanja zdravega načina življenja bodo morale tudi države, ki so pred kratkim vstopile v EU, ali pa se na članstvo še pripravljajo, spremeniti svojo delovno politiko zaradi evropske zakonodaje. To je potencialna priložnost za vstop podjetja Fit 4 All na področje B2B, kjer bodo podjetja svojim zaposlenim morala omogočiti možnost zdravega načina življenja. Če ne podjetja, bodo to možnost zagrabili sindikati, saj je fitness tudi način teambuildinga, navsezadnje pa je zdrav način življenja dober za produktivnost in splošno ozračje v kolektivu.

3.3.3 SWOT analiza

V Tabeli 5 je predstavljena SWOT analiza za podjetje Fit 4 All. SWOT analiza se uporablja za prepoznavanje in določitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za opazovano podjetje oziroma organizacijo.

Tabela 5: SWOT analiza

Prednosti	Slabosti	Priložnosti	Nevarnosti
mlad, strokoven kader	nezadostna promocija	rast prebivalstva v Ljubljani	sprememba vadbenih navad
moderna infrastruktura in naprave	premalo parkirišč v jutranjih urah	čedalje večja zavednost Slovencev o povezavi športa in zdravja	konkurenca, ki ponuja cenejše storitve, v Ljubljani več kot 35 fitnessov
prožno odzivanje	slabo vidna lokacija	konec gospodarske krize	pojav novih tekmecev
stiki z mediji ter več podjetji	slab glas lokacije Stegne 11	umik / propad konkurentov (Sani studio, Trening center itd.)	vpliv sezone na obisk
dobra organizacija	visoki obratovalni stroški	čedalje večji delež prebivalstva se vpiše v fitness	zmanjšanje kupne moči

Prednosti	Slabosti	Priložnosti	Nevarnosti
dobro upravljanje sredstev	stara stavba, potencialni problemi	ekološko/športno/zdravo naravnana miselnost in zakonodaja	sprememba zakonodaje
možnost ekonomije obsega		sprememba miselnosti zavarovalnic glede subvencij fitnes centrov	počasna rast trga
nizka najemnina			nedostopnost z javnim transportom
dostop do dobrega kadra s FŠ			

Vir: 4Impulse d.o.o., Načrt trženja, interno gradivo, 2017a.

3.4 Produkti in cenovna strategija

Večja površina, več ločenih prostorov ter specifična prostorska porazdelitev nam bo omogočala uresničiti na novo razviti fitnes poslovni model:

- mesečna karta 65 evrov;
- osnovna pogodbeni vezava 12 mesecev po ceni 19 evrov na mesec;
- odpiralni čas 24 ur, 365 dni na leto;
- z nižjo ceno bomo dobili več članov;
- vsak član bo lahko pogodbo zamrznil do šest mesecev na leto;
- za zahtevnejše stranke so na voljo fitnes moduli.

Športniki, ki po navadi predstavljajo 50 % strank fitnes studia, storitve zamrznitve ne koristijo, ker tega ne potrebujejo. Bo pa ta možnost v veliko pomoč neopredeljenim, ki do zdaj še niso bili dolgoročno včlanjeni v kakšnem fitnes klubu. V tej potezi vidimo ogromen potencial za pridobivanje novih strank.

Da bi bolj zadovoljili različne potrebe naših strank, smo razvili tudi dodatne module, ki jih bomo strankam ponudili po ceni že od 9,90 evra na mesec.

1.	Skupinska fitnes aerobika	17,00 evra na mesec
2.	BodyWeight trening	17,00 evra na mesec
3.	BodyBuilding	9,90 evra na mesec
4.	CrossFit	9,90 evra na mesec
5.	Golden Age	9,90 evra na mesec
6.	WeightLoss program	42,00 evra na mesec
7.	Flexibility	17,00 evra na mesec

8.	Zdrava hrbtenica	20,00 evra na mesec
9.	Savna	20,00 evra na mesec
10.	Program za podjetja – <i>stress relief program</i>	* poseben cenik za podjetja

Zgoraj navedene module 1–9 bodo vsaj dvakrat tedensko v skupinah vodili posebej šolani trenerji. Predvidevam, da bo te dodatne module izkoristilo približno 30 % članov.

Za lažje izvajanje različnih treningov bomo novi studio razdelili v cone. To nam bo omogočilo, da se bomo intenzivneje posvetili različnim ciljnim skupinam. CrossFit ter trening vzdržljivosti, vaje za zdravo hrbtenico, trening z upokojenci in ljudmi s preveliko telesno težo so programi, ki jih bomo vključili v naš koncept in jih tržili prek modulov.

V obstoječih ljubljanskih fitness studiih take ponudbe skorajda ni. Skupinska vadba na isti omejeni površini za vse vodi k napetosti in slabemu počutju.

V našem novem fitness centru bomo pod eno streho združili vse navedene skupine in jim v različnih conah ponudili raznovrstno ozračje in izredne možnosti za trening. Analiza trga, ki smo jo izvedli, je pokazala, da ogromne večine potencialnih strank v fitness studiih v Ljubljani ne nagovorijo, ker v studiih zdaj prevladujejo t. i. bodybilderji. Zato je fitness klub za povprečnega, nešportnega človeka neprivlačen. Rast torej ni več mogoča v ciljni skupini športnikov, ker ti ponudbo fitness centrov že polno koristijo, ampak pri ljudeh, ki do zdaj niso zahajali v fitness centre in jih bo pritegnil navedeni koncept. Primerjava z drugimi evropskimi mesti kaže na to, da se bo v Ljubljani do leta 2020 za trening v fitness klubu odločilo 12.000 novih strank. Potencial je torej огromen.

3.5 Načrt trženja in prodaje

3.5.1. Trženje

Trženje je poslovna funkcija, skozi katerega se izdelki in storitve spremenijo od koncepta do stranke. Trženje združuje štiri elemente, ki jih imenujemo tudi 4P trženja:

- identifikacija, izbira in razvoj **produkta**,
- določitev njegove **cene**,
- izbira distribucijskega kanala, da doseže potrošnikov **prostor**, ter
- razvoj in izvedba **promocijske strategije**.

Oziroma angleško: *product, price, place, promotional strategy*.

Trženje v fitnes svetu se lahko preprosto opredeli kot »pripeljati dovolj kvalificiranih strank pred vaše prodajalce« (Plummer, 2007).

Znana trženjska strokovnjaka Al Ries in Jack Trout (2005) sta opredelila 22 zakonov trženja:

1. **Zakon vodenja.** Bolje je biti prvi kot biti boljši.
2. **Zakon niše.** Če ne moreš biti prvi v posamezni niši, najdi tako, v kateri boš lahko.
3. **Zakon mišljenja.** Bolje je biti prvi v glavah potrošnikov kot prvi na trgu.
4. **Zakon percepcije.** Trženje ni boj med izdelki, temveč boj za percepcijo.
5. **Zakon fokusiranja.** Najmočnejši trženjski koncept je, če ste lastnik besede v glavah potrošnikov.
6. **Zakon ekskluzivnosti.** Dve podjetji si v glavah potrošnikov ne moreta lastiti iste besede.
7. **Zakon lestve.** Kakšno strategijo bomo uporabili, je odvisno od tega, na kateri prečki lestve smo.
8. **Zakon dvojnosti.** Gledano dolgoročno, se vsak trg spremeni v dirko dveh konj.
9. **Zakon nasprotja.** Če se borite za drugo mesto, vašo strategijo določi vodja.
10. **Zakon delitve.** Čez čas se bo ena kategorija razcepila v dve ali več kategorij.
11. **Zakon perspektive.** Trženjski učinki se pokažejo šele čez nekaj časa.
12. **Zakon širitve blagovne znamke.** Na trgu je čutiti nevzdržen pritisk po širitvi blagovne znamke.
13. **Zakon žrtvovanja.** Da bi nekaj dobili, se moramo nečemu odreči.
14. **Zakon lastnosti.** Vsaki lastnosti lahko poiščemo učinkovito nasprotno lastnost.
15. **Zakon iskrenosti.** Če boste priznali svojo slabost, bodo kupci cenili vašo iskrenost.
16. **Zakon edinstvenosti.** V vsaki situaciji le ena sama poteza privede do znatno boljših rezultatov.
17. **Zakon nepredvidljivosti.** Razen če ne sestavljate načrtov svojih tekmecev, ne morete napovedati prihodnosti.
18. **Zakon uspeha.** Uspeh pogosto vodi v objestnost in objestnost v neuspeh.
19. **Zakon neuspeha.** Pričakujte neuspeh in ga sprejmite.
20. **Zakon publicitete.** Situacija je pogosto nasprotna podobi, ki jo prikazujejo mediji.
21. **Zakon pospeška.** Uspešnih zakonov ne oblikujejo modne muhe, temveč trendi.
22. **Zakon virov.** Brez primernega financiranja ideja ne bo poletela.

Za dobro trženje je treba imeti dobro idejno zasnovo, ki bo dala neko sporočilo tistemu delu trga, na katerega ciljamo. Preden naredimo idejno zasnovo, se vedno vprašamo:

- koga želimo doseči?

- kaj mu želimo sporočiti?

Dober izdelek, ki pride do stranke, mora vsebovati odgovore na naslednja potrošnikova vprašanja (Plummer, 2007):

- kaj imam jaz od tega?
- kakšno je tveganje?
- kdo poleg mene še uporablja ta produkt?
- kako začnem, če me zanima?

V mojem primeru, ko nimam veliko sredstev, je pomembno tudi to, da mi ekipa pomaga pri trženju. Zato imam na recepciji in med inštruktorji osebe, ki so predsedniki študentskih organizacij Pravne fakultete, Medicinske fakultete in Fakultete za šport. To so osebe, ki so delale pri organizaciji dogodkov ter imajo veliko dobrih stikov z mediji. BodyWeight trening bosta na primer vodila Filip in Blaž iz F&B Acrobatics, ki sta že velikokrat nastopala na nacionalni televiziji, nastopata pa tudi na skoraj vsakem večjem dogodku v Ljubljani.

Nato je treba imeti dobre trženjske kanale, da dosežemo tiste končne kupce, ki jih želimo. Primer dela trženjskih kanalov (4Impulse d.o.o., 2017a) je predstavljen v Tabeli 6.

Tabela 6: Primer dela trženjskih kanalov

Naloga	Zunanji partner
PROJEKTNi MANAGEMENT	
Fit 4 Life Megacenter Launch	
	IP= v teku, O= odprto, F= zaključeno
ONLINE aktivnosti	
Mail baze strank	notranja izvedba
IPROM	Miloš Suša, skrbnik ključnih strank
CMT – mailing baza, pasica	Marko Stošič, direktor trženja
Eventim mailing baza	Aleš Bohorč, trženje
KUPONKO mailing, Facebook	Denis Potočnik, direktor in lastnik
RADIO ANTENA mailing, Facebook Majda Miklič, trženje	
CIRKUS mailing, Facebook	Aleš Prestor, direktor
Športna zveza Univerze v Ljubljani – mailing	Zvezdan Miklič, generalni sekretar

Naloga	Zunanji partner
Pernod ricard mailing, Facebook	Martin Kosaber, manager blagovne znamke
ŠOU mailing, Facebook	Rok Likovič, predsednik
ŠKIS Mailing, Facebook	Špela Oset, predsednica
Planet lepote ČLANEK, pasica	Andrej Somrak, lastnik
Točno.to članek	Andrej Somrak, lastnik
Facebook 4P	notranja izvedba
Plačljivo oglaševanje	notranja izvedba
Facebook baza vodnikov približno 20 – profilka	Andrej Kačič, izvršni direktor
Močne strani na Facebooku – Pozitivna misel, Vozim varno, Veseli december itd.	Anej Ferko, lastnik strani
Printbox facebook nagradna igra	Luka Jarc, trženje
Proteini.si, Facebook	Zoran Mustafič, trženje
Vzajemci.si mailing, članek	Uroš Raspet, direktor
Finančnitrgi.si članek, pasica	Klemen Furlan, direktor
Bolha.com	Luka Žlebnik, skrbnik ključnih strank
Mercatorjeva spletna stran pika kartice	Klemen Medved, direktor projektov
OFFLINE aktivnosti	
VSAKA STRANKA PRIPELJE 4 PRIJATELJE notranja izvedba	
BANKA – strankam plača prvi obrok Jure Poljšak, direktor	
Zavarovalnica – Vzajemna ali Triglav	Uroš Kuzmič, predsednik ŠD
JUMBO PLAKATI 40x	Jure Smej, trženje
ŠOU - ekskluzivna pogodba za vse dogodke	Rok Likovič, predsednik
ŠKIS – po vsej Sloveniji v vseh poslovalnicah krepitev blagovne znamke + vsak študent, ki pride na novo, v Ljubljani dobi enkratni obisk	Špela Oset, predsednica
ŠSS – vsi dogodki (Majske igre), letaki po vseh sobah v vseh domovih, plakati itd.	Matej Mavsar, trženje
ŠZULJ	Zvezdan Miklič, generalni sekretar
FiniOglasi	Sašo Mavsar, trženje
Eventim – na nekaterih dogodkih	Aleš Bohorč, trženje
Radio Antena	Tanja Tušar, trženje
Restavracija Maharaja	Matej Selan, direktor
Cirkus klub	Aleš Prestor, lastnik/direktor
Top 6 – dogodki, krepitev blagovne znamke, majice natakarjev	Jakov Bogdan, vodja
Glažuta – dogodki in krepitev blagovne znamke	Gašper Kahne, direktor

Naloga	Zunanji partner
Opera bar	Anthony Tomažin, lastnik
City café – krepitev blagovne znamke	Igor Dobršek, lastnik
Hot Horse	Matej Pogačnik, lastnik
Moment bar – krepitev blagovne znamke	Sašo Podkrajšek, lastnik
Parlament bar – krepitev blagovne znamke; letaki pripeti na račun čez dan	Zoran, trženje
SloDJ forum	Mario Benič, lastnik
GNP – letaki na dogodkih	Mario Benič, lastnik
Autostop - krepitev blagovne znamke, vsaki stranki letak v roke	Semir Hajdarpašič, lastnik
Revija Delo	
Revija Lady	Barbara Jerman, urednica
Revija Drive	Blaž Kordelic, urednik
Pernod ricard dogodki	Martin Kosaber, brand manager
Printbox na vseh lokacijah – krepitev blagovne znamke	Luka Jarc, trženje
Moje delo – sodelovanje s firmami	Tomaž, lastnik
Mercator – publikacije za stranke Pika	Marjetka Bohinjč, pika oddelek
F&B Acrobatics dogodki	Filip Kržišnik, lastnik
Promocije v okviru dogodkov Fakultete za Šport	dr. Milan Žvan, dekan
Ice ladies	vodja ekipe, Katja
Zbiljska noč	Damjan Svoljšak, organizator
Promotorke maturantski izlet	Matic Slabe, koordinator
Design	Jana Janko, oblikovalka
Preparation	notranja izvedba
Flyers	notranja izvedba
Promocije	notranja izvedba
Seznam večjih dogodkov	notranja izvedba

Vir: 4Impulse, d.o.o., Načrt trženja, interno gradivo, 2017.

Pomembno je, da je letak preprost in privlačen. Stranka mora točno vedeti, kaj ji sporočamo. Plummer (2007) pravi, da je najboljša promocija na letaku kupon za 14 dni preizkusa ali teden odprtih vrat.

Nekateri moderni fitnes centri prisegajo na provokativno trženje ter ustvarjanje blagovne znamke, predvsem tisti s poslovnimi modeli, ki temeljijo na mladih. Izjemen primer takega pristopa je Equinox.

Pri letakih za posamezne ciljne skupine je treba poudariti, kakšne bonitete te ciljne skupine dobijo. Sliki 9 in 10 prikazujeta primer oblikovne izvedbe za teden odprtih vrat (Slika 9) in izvedbe za ciljanje na določeno skupino potrošnikov (Slika 10).

Slika 9: Oblikovna izvedba za teden odprtih vrat

**TEDEN
ODPRTIH
VRAT**
10. - 16.9.2012

FITNES LETNA KARTA
29,90€ / MESEC

LETNA VODENA VADBA
28,00€ / MESEC

KOMBINIRANA LETNA KARTA
34,00€ / MESEC

*Cene veljajo ob sklenitvi letne pogodbe za 12 mesecev.

4P
FITNESSCLUB
LJUBLJANA

WWW.4P-FITNESS.COM

Vir: interno gradivo GMS Fitnes d.o.o., 2012.

Slika 10: Oblikovna izvedba za točno določeno skupino potrošnikov



Vir: interno gradivo GMS Fitnes d.o.o., 2012.

Zelo zanimiva strategija za promocijo nekega novega centra, blagovne znamke ali produkta je strategija »draženje – razkritje« oziroma dražilni oglas. Taka strategija temelji na nekaj tednih promoviranja kreative, ki ne izda naročnika, vendar stranke oziroma kupce nekaj sprašuje. Cilj tega je, da se kupci med seboj sprašujejo, kaj je ta reklama, čigava je in kaj reklamira. S tem dosežemo viralnost.

Prva večja taka akcija je bila »kam gre Miha« od potovalne agencije Palma d.o.o. Prva ter za zdaj edina taka akcija na področju športne rekreacije je letošnja akcija 4P Fitnesa.

Primeri plakatov iz faze draženja sta predstavljena na Sliki 11 in Sliki 12.

Slika 11: Primer plakata 1 iz faze draženja



Vir: 4Impulse, d.o.o., Načrt trženja, interno gradivo, 2017.

Slika 12: Primer plakata 2 iz faze draženja



Vir: 4Impulse, d.o.o., Načrt trženja, interno gradivo, 2017.

Primera plakatov iz faze razkritja sta predstavljena na Sliki 13 in Sliki 14.

Slika 13: Primer plakata 1 iz faze razkritja



Vir: 4Impulse, d.o.o., Načrt trženja, interno gradivo, 2017.

Slika 14: Primer plakata 2 iz faze razkritja



Vir: 4Impulse, d.o.o., Načrt trženja, interno gradivo, 2017.

3.5.2. Prodaja

Cilj trženja je privabiti v center čim več strank. Cilj prodaje pa je, da se čim večjemu številu strank, ki pridejo v center, proda storitve v čim višji vrednosti. Primarni cilj je prodaja letne karte na obročno odplačevanje.

Ko stranka pride v stavbo, jo mora sprejeti usposobljen prodajalec, ki bo izkoristil denar, ki je bil vložen v trženje (Plummer, 2007). Sodobna literatura na področju prodaje v fitness centru pravi, da se trženja in prodaje nikoli ne sme ločevati. Oboje je enako pomembno – če imaš dobro trženje, toda slabo prodajo, boš imel veliko obiskovalcev, toda malo prodanih kart. Če pa imaš ob slabem trženju dober sistem prodaje v fitnessu, toda slabo trženje, bo malo ljudi prišlo v tvoj center, vendar jih bo večina kupila karto, tudi dražjo.

Po podatkih Thommase Plummerja (2007) je povprečna konverzija strank 38-odstotna. To pomeni, da v ZDA v povprečju 38 odstotkov strank, ki pridejo v fitness, kupi karto. Mi bomo poskušali z dobro prodajno usposobljenim kadrom preseči 50-odstotno raven konverzije.

Problem večine fitness centrov v Sloveniji je, da nimajo vnaprej določenega postopka prodaje, torej ne delajo na usposabljanju prodajnega osebja – receptorjev. V nekaterih fitnessih v tujini, npr. fitnessu Equinox, delovno mesto receptorja v ničemer ni povezano z delovnim mestom prodajalca, saj gre za dve ločeni delovni mesti. V teh fitnessih je receptor na vhodu v celotnem odpiralnem času fitnesa, prodajno osebje pa pride v času, ko je obisk

največji, torej je v fitnesu največ potencialnih novih strank. Novim strankam ni dovoljen vstop v fitnes v času, ko ni prodajnega osebja.

V Sloveniji ni take prakse. Je pa mogoče kljub temu doseči dober učinek, če receptorje dobro usposobimo. Nekateri imajo že potrebno predznanje prodaje in občutek za socialno interakcijo z ljudmi – take je lažje naučiti prodaje v fitnes centru.

Obstaja veliko načinov učenja prodaje osebja, vendar bom zaradi poslovnih skrivnosti (magistrska naloga je vpogled vsem, tudi konkurenci, ki tega ne izvajajo), zapisal le enega od teh načinov.

Koraki pri prodaji, ki jih našteva Plummer (2007), se večinoma uporabljajo pri strankah, ki pridejo na podlagi brezplačnega kupona preizkusiti fitnes center, vendar se lahko uporabijo tudi pri drugih načinih trženja:

- pozdrav stranki;
- pozdravni nagovor in vprašanje;
- izročitev uvodne brošure kot darilo;
- hiter pregled, kaj center ponuja, s pomočjo brošure;
- individualizacija pogovora s stranko;
- ogled fitnes centra;
- pri vnitvi se ustavimo pri prodajni mizi ter usedemo;
- predstavitev cen;
- predstavitev akcij in prodaja;
- poskrbimo, da nihče ne zapusti centra brez karte.

Pomemben segment strank, ki se ga vodstva fitnesov v Sloveniji ne zavedajo, so podjetja. Fitnes Fit 4 All bo imel tržnika ali ekipo tržnikov, ki bodo sprva klicali vsa podjetja v bližini, nato pa vsa podjetja v Ljubljani in okolici, ter jim ponudili rešitev za aktivno promocijo zdravja. Ukvarjanje s športom poveča motivacijo in produktivnost zaposlenih. Od vseh športov je fitnes eden najvarnejših načinov rekreacije zaposlenih, saj tu skoraj nikoli ne pride do poškodb – ob pravilni uporabi trenažerjev je to nemogoče, ker so namenjeni za točno določen gibalni vzorec. Zato sta fitnes in vodene vadbe odlični rešitvi za podjetja. Tržnik lahko z vnaprej pripravljenim scenarijem pokliče do 30 podjetij na dan.

Vsi fitnesi v Sloveniji zanemarjajo dober *customer relation management* (v nadaljevanju CRM) program, ki je zelo pomemben. Idealen CRM je tak, da tržnika obvesti, ko stranka ne pride v fitnes dva do tri tedne; tržnik takrat stranko pokliče in jo vpraša, kako je ter ali je vse v redu itd. Tako dobijo stranke občutek, da zanje skrbimo, hkrati pa dobimo informacijo, če

ima ta stranka kakršenkoli razlog, da namerava iti drugam. CRM mora imeti tudi sistem opomb ter opominjanja, kajti nekatere stranke prosijo tržnika, da jih pokliče čez določen čas. CRM mora tržnika opomniti, ko pride ta čas, da pokliče to stranko ter kaj ji je treba povedati.

Ker tak CRM v Sloveniji ne obstaja, bi ga bilo treba razviti oziroma prilagoditi, kar lahko naredi podjetje Fitnalyse ali pa podjetje 1klik d.o.o.

Po podatkih stroke je razlog številka ena, zakaj ljudje kupijo karto v specifičnem fitness centru, ta, da jim je zadnja oseba, s katero so govorili, všeč ter ji zaupajo (Plummer, 2007).

3.6 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Za odprtje fitness centra je treba imeti podjetje registrirano pod dejavnostjo R93.130. Obratovanje fitness objektov; to lahko naredi odgovorna oseba v podjetju na katerikoli VEM-točki. Večji problem je običajno namembnost stavbe. Za lokacijsko informacijo je treba preveriti na upravni enoti, v tem primeru UE Šiška. Če UPN na tem mestu omogoča športni objekt, potem je možno dobiti namembnost.

V mojem primeru to ni potrebno, ker je na tem mestu, v tej stavbi, že stal fitness in je zato namembnost že urejena. Delali bomo manjše izmenjave na objektu, vendar se ne bomo dotikali nosilnih sten. Kljub temu je potreben nov elaborat za požarno varnost.

3.7 Strategija podjetja

3.7.1 Vizija, poslanstvo in strateški cilji

Pomembno je, da ima vodstvo podjetja točno opredeljeno vizijo ter poslanstvo podjetja.

Poslanstvo opredeljuje razlog oziroma smisel obstoja organizacije, navzven razločuje organizacijo od drugih ter navznotraj služi informiranju zaposlenih – kaj so glavni nameni organizacije.

Poslanstvo odgovarja na vprašanja (Čater, 2011a):

- kaj je naše poslovno področje?
- na katerem geografskem področju deluje organizacija?
- kaj so osnovni smotri organizacije in kako jih dosega?
- kakšne odnose goji organizacija s svojimi udeleženci?

- kaj je glavna filozofija (vrednote, norme) organizacije?

Poslanstvo podjetja Fit 4 All je, da »želimo športno aktivirati in s tem izboljšati življenje ljudi, in to tako, da jih oskrbujemo z varno ter zabavno športno rekreativno dejavnostjo«. Imamo tri prioritete: inovativnost, rast in dinamično poslovno kulturo.

Vizija podjetja je (Čater, 2011b):

- slika (dostikrat tudi olepšana);
- vključuje več elementov poslovne domišljije;
- še posebej potrebna je v krizi ali pred večjimi spremembami, da motivira zaposlene;
- motivira zaposlene (notranji namen) in navzven diferencira podjetje.

Vizija podjetja je »postati vodilno športno-rekreativno podjetje na področju Slovenije in Hrvaške do leta 2025«.

Cilj podjetja v Ljubljani je v prvih dveh letih doseči 10 % tržnega deleža v prestolnici.

3.7.2 Strategija prodaje oglasnega prostora

Fitness centri imajo ključno prednost pred drugimi storitvenimi dejavnostmi – visoko fluktuacijo ljudi. Zato je za fitness center ugodno, da nudi tudi oglaševalske storitve oziroma prodajo oglasnega prostora. Glede na strukturo dnevnih nihanj in menjavanja različnih segmentov kupcev lahko fitness center prilagaja oglasna sporočila drugih ponudnikov. Glede na različne dnevne segmente obiskanosti fitness centra se lahko vsebino oglasnega prostora prilagaja glede na preference kupcev. Dan fitness centra je razdeljen na različne časovne intervale, v katerih pri obiskanosti fitness centra izrazito prevladuje posamezna skupina potrošnikov. Prav tako je v tej panogi prisoten sezonski vpliv letnih časov. Pomembno je, da center sledi svojim strankam in njihovem gibanju, da lahko zasledi najprimernejši čas oglaševanja svojih pogodbenih partnerjev. Oblika oglaševanja je popolnoma odvisna od postavitve naprav, lege in pogleda. Fitness center lahko glede na svojo razporeditev naprav ohranja nekaj osrednjih točk, ki služijo kot oglasni prostor in s tem oglaševalcu zagotovi kakovostno oglaševanje. Prodaja oglasnega prostora pomeni tudi dodaten prihodek fitness centru, s katerim lahko pokriva del svojih stroškov.

Podjetje Fini Oglasi s prodajo oglasnega prostora po fitness centrih dobro služi, njihove stranke pa so Ljubljanske mlekarne, Nivea, Vzajemna idr.

3.7.3 Strategija prodaje opreme

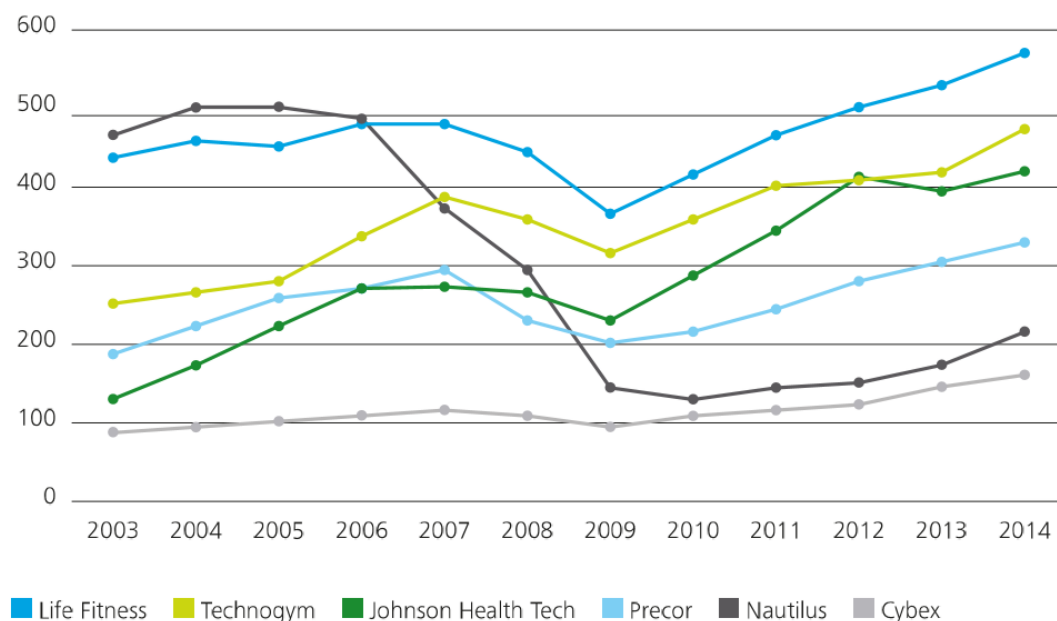
Fitnes center lahko pri visoki fluktuaciji ljudi služi s prodajo tudi drugih izdelkov. V prejšnjem razdelku sem omenil tudi Lifetime Fitness, ki svojim strankam poleg standardne ponudbe storitev ponuja tudi sveže in zdrave obroke. Fitnes centri lahko prodajajo različne produkte, ki spadajo k zdravemu načinu življenja. Asortima teh produktov je velik, od prehranskih dodatkov do najnovejše športne opreme.

V primeru prehranskih dodatkov morajo zaposleni v fitnes centru dobro poznati njihovo sestavo, poleg tega pa morajo poznati tudi preference strank, da jim lahko kakovostno svetujejo. Prodaja opreme je bolj kočljiva, pri čemer se fitnes center srečuje s tekmeči specializiranih trgovin, ki tržijo iste produkte. Priporočljivo je, da ima fitnes center na voljo velik asortima različnih produktov, ki so nujni za trening (brisače, mila, potovalke). Prodaja preostale športne opreme, kot so športni copati, je zelo kočljiva prav zaradi že obstoječih trgovin, ki so specializirane na tem področju.

Fitnes center lahko ponuja tudi možnost nakupa različnih programov, ki jih nato stranke same izvajajo doma. V tem primeru se ponudba centra popolnoma spremeni. Ker se številni izdelki in tudi storitve dopolnjujejo, lahko podjetje uporablja prodajo v svežnju, ki omogoča maksimizacijo dobička na način večje prodaje svojih izdelkov. Poleg športnih preparatov lahko fitnes center prodaja tudi naprave za domačo vadbo, ob tem pa zadrži stranke tako, da si s programom sledenja napredka stranke zagotovi vnovičen obisk, pa čeprav samo za nekaj minut.

Poročilo revizijske hiše Deloitte iz leta 2015 o evropskem trgu zdravja in fitnesa predstavlja gibanje neto prodaje storitev v obdobju od leta 2003 do 2014. Kljub krizi v letu 2008 fitnes panoga ni doživela tako velikega padca kot druge panoge. Na Sliki 15 je prikazano gibanje prihodkov največjih proizvajalcev fitnes opreme.

Slika 15: Prikaz gibanja prihodkov največjih proizvajalcev fitnes opreme v globalnem merilu (v milijonih evrov)



Vir: H. Rutgers, K. Hollasch, J. Struckmeier, & B. Lehmkueler, *EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2015*, 2015.

Opazovana podjetja, ki so akumulirala prikazano raven prihodkov, so Lifetime Fitness, Johnson Health Tech, Technogym, Nautilus, Precor in Cybex.

Strategije predstavljenih podjetij se razlikujejo, saj vsako na svoj način pridobiva stranke. Life Fitness je v letu 2014 imelo vlogo tržnega vodje, podjetje je poleg svoje dejavnosti prodajanja komercialnih fitnes storitev leta 1997 prevzelo svojega tekmeca (Hammer Strength), ki se je primarno ukvarjal s prodajo opreme za fitnes in športnih preparatov. Od leta 1997 so njihovi prihodki poskočili, vendar je njihovo rast ustavila kriza v letih 2008/2009. Kljub krizi so s strogim prestrukturiranjem hitro dosegli raven prihodkov, ki so jo dosegali pred nastopom krize. Leta 2009 so celotni prihodki podjetja znašali 356,2 milijona evrov. Zaradi prestrukturiranja so v naslednjih letih prihodki naraščali za 9,5 % letno, v letu 2014 pa so se prihodki povečali za 7,9 %. Od prevzema podjetja Hammer Strength se je struktura njihovih prihodkov zelo spremenila. Z vključitvijo prodaje opreme za fitnes in z njo povezanih preparatov ustvarijo 90 % vseh prihodkov, le 10 % prihodkov pa je od storitev fitnesa. Sicer je podjetje bolj prisotno v ZDA, kjer ustvari 56 % vseh prihodkov, v Evropi pa le 24 % celotnih prihodkov. Kljub temu je Evropa njihov drugi največji trg. V letu 2014 so njihovi celotni prihodki znašali 561,9 milijona evrov, od tega 507,1 milijona evrov od prodajanja opreme za fitnes in preparatov.

Podjetje Technogym je v letu 2014 ustvarilo 465 milijonov evrov prihodkov, kar pomeni 13,4 % povečanje glede na leto poprej. Technogym je primarno proizvajalec naprav za fitness in nastopa v več kot 120 državah sveta. Od leta 2008 je njihova strategija rasti taka, da se širijo v različne države in različne celine. So največji evropski proizvajalec naprav za fitness. Njihov ciljni trg je komercialni trg, na katerem ustvarijo 89 % svojih prihodkov.

Tajski proizvajalec opreme za fitness Johnson Health Tech je v letu 2014 ustvaril 411,3 milijona evrov prihodkov, kar ga po velikosti uvršča na tretje mesto. Njegovi prihodki letno naraščajo za 6,6 %, vendar se struktura njegovih prihodkov od leta 2003 spreminja. Prihodki od prodaje svojih izdelkov na trgu B2B upadajo, prihodki na strani B2C pa vztrajno naraščajo. Razlog za to je tudi rast prek združitev in prevzemov, kar je tudi del njihove strategije od leta 2003, ko je podjetje vstopilo na tajsko borzo. V prihodnjih letih želijo povečati svojo prisotnost na organski ravni (B2C) in tudi rast z združitvami in prevzemi.

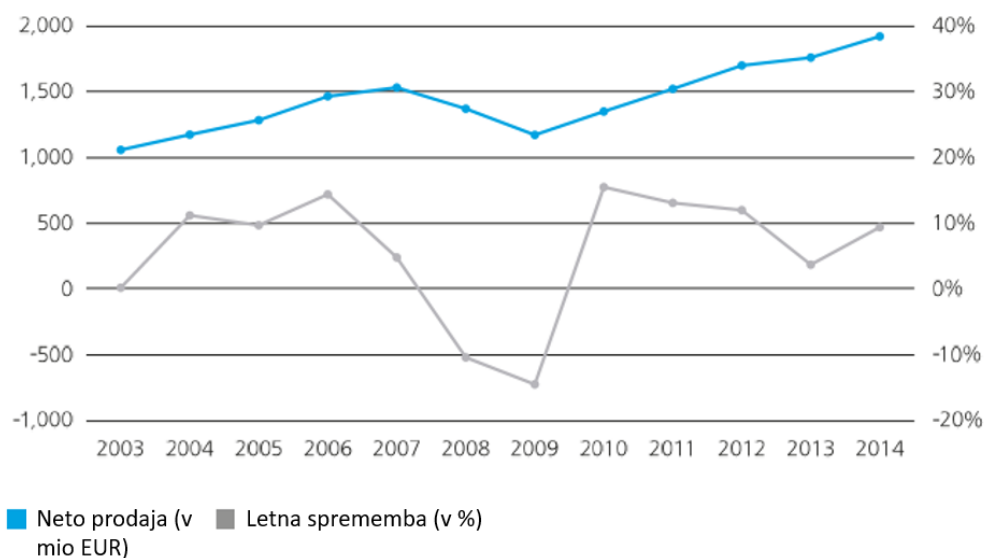
Ameriški Nautilus je v letu 2014 dosegel najvišjo rast, in sicer 25,5 % glede na leto 2013. Podjetje je v letu 2014 ustvarilo 206,8 milijona evrov prihodkov, kar je 70 % več kot leta 2010, vendar še vedno precej nižje kot leta 2008, tik pred krizo. Leta 2006 je podjetje ustvarilo najvišje prihodke v svoji zgodovini, in sicer 500 milijonov evrov. Od leta 2009 do leta 2011 se je podjetje močno prestrukturiralo in dezinvestiralo v svoje komercialne dejavnosti ter se usmerilo v proizvodnjo in prodajo izdelkov za doseganje zdravega načina življenja v udobju doma. Posega predvsem po dveh distribucijskih kanalih: neposredna prodaja in maloprodaja.

Precor, ameriški proizvajalec opreme za fitness je v letu 2014 ustvaril 320,8 milijona evrov prihodkov. Od leta 2002 je del korporacije Amer Sport Corporation, ki tudi nastopa na finski borzi. Korporacija Amer poleg blagovne znamke Precor trži tudi druge blagovne znamke Salomon, Wilson in Atomic. Precor si želi, da bi postal svetovno najprepoznavnejša znamka za promocijo zdravega načina življenja. V letu 2014 so njihovi prihodki narasli za 8,4 % glede na leto 2013. Vodstvo podjetja poslovni uspeh pripisuje zlasti dobri pokritosti že obstoječih trgov in zelo dobremu nastopu na tuje trge. Kljub geografski širitvi podjetje večino svojih prihodkov dobi na trgu obeh ameriških celin (63 %), na drugem mestu pa je Evropa (24 %). 91 % svojih prihodkov Precor ustvari na komercialnem trgu, maloprodaja pa ni prisotna.

Ameriški proizvajalec opreme za fitness Cybex je še eden tistih, ki so povečali svojo prodajo v dvojnih številkah (10,9 %). Glavni razlog za tako rast je močna prisotnost na ključnih segmentih v ZDA in širitev zvestobe kupcev na domačem trgu. Ker se podjetje osredotoča samo na komercialni trg, ki je prav tako nasičen, ciljajo na segment kupcev višjega cenovnega razreda. Od februarja 2013 se njihova delnica trguje tudi v skupini NASDAQ. V

prihodnosti načrtujejo rast z združitvami in prevzemi, s čimer bodo tudi razširili svojo ponudbo. Gibanje prihodkov največjih igralcev na trgu je predstavljeno na Sliki 16.

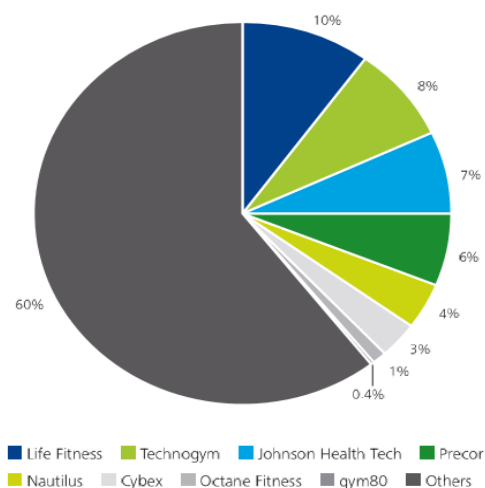
Slika 16: Predstavitev gibanja prihodkov največjih igralcev na trgu (posamezni pregled)



Vir: H. Rutgers, K. Hollasch, J. Struckmeier, & B. Lehmküler, EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2015, 2015.

Predstavljena podjetja so največji igralci na trgu, saj skupno nadzorujejo 40 % celotnega trga. Njihov tržni položaj je predstavljen na Sliki 17.

Slika 17: Prikaz tržnih deležev največjih proizvajalcev na trgu v letu 2014



Vir: H. Rutgers, K. Hollasch, J. Struckmeier, & B. Lehmküler, EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2015, 2015.

V Sloveniji je nekaj podjetij, ki prodajajo opremo, vendar gre za podjetja, ki jim je to sekundarna dejavnost, zato ni natančnih podatkov. Taki podjetji sta Sokol in Olympus. Menim, da je trg nove opreme v Sloveniji vreden približno milijon evrov na leto, trg rabljene opreme pa je nekajkrat večji.

Mi bi prodajali opremo znamke Impulse, ki se proizvaja v mestu Qingdao na Kitajskem. Trenutno se pogajamo z njimi glede pogodbe. Cenovni razred te opreme je precej nižji od najboljših evropskih podjetij, raven kakovosti pa je le malenkost nižja. Ker je največji problem servis opreme, je treba imeti serviserja ter dovolj nadomestnih delov. Pri prodaji opreme je namreč zelo pomemben dejavnik zagotavljanje garancije na opremo, ki je za kupca pogosto še pomembnejša kot cena. Dolgoročni cilj je, da postanemo vodilno slovensko podjetje na področju prodaje opreme. Glede na zelo slabo konkurenco oziroma pomanjkanje tekmecev na tem področju ter hkrati rast fitnes centrov lahko čez nekaj let pričakujemo tudi nekaj sto tisoč prihodkov od prodaje opreme. Naj omenim, da je tukaj marža po plačilu stroškov transporta 100–120 %.

3.7.4 Strategija franšizinga

Glavna značilnost franšize je, da prodajalec (franšizodajalec) kupcu (franšizojemalcu) proda pravico za uporabo svojega poslovnega koncepta – gre za širok spekter možnosti, kaj je lahko primer franšize. Uporabna je le v primeru, ko je možno prenesti celoto ali del sistema na drugo podjetje (Čater, 2011a).

Tudi na spletnem naslovu v lasti Hearst Newspapers, LLC z naslovom Definition of a Franchise Business (2017) trdijo, da je stopnja uspešnosti podjetij, ki imajo franšizo, večja.

Franšiza je oblika podjetniškega delovanja, pri katerem podjetnik kupi pravice večje korporacije za izvajanje njenih storitev v lokalnem okolju. Franšizodajalec s franšizojemalcem podpiše zelo podrobno določen dogovor o sodelovanju, v katerem so zajeta vsa pravila sodelovanja (Lorette).

V poslovnem svetu fitnes centrov je franšizing zelo pogost.

Prvič, gre za pomemben poslovni koncept, ki deluje. Veliko lastnikov fitnes centrov nima dovolj znanja, da razvije lastni poslovni koncept, zato vzamejo franšizo od katerega drugega fitnes centra. Primer močnih fitnes franšiz so Mrs Sporty (majhni centri, cenovno dosegljivi za kogarkoli, nizek finančni vložek), Fit & sund (Health Care fitnes, sodelujejo s

fizioterapevti in zdravniki, min. tisoč kvadratnih metrov) ter Clever Fit (nizkocenovni fitnes, velik prostor ter dobre naprave za samo 24,90 evra na mesec).

Predstavil bom eno najbolj znanih franšiz na področju fitnes centrov.

CLEVER FIT (motto v angl.: *For you the best*):

Clever fit je ustanovil Alfred Enzensberger leta 2004 v Münchnu. Leta 2007 je začel posel voditi kot franšizo in je dodatno ustanovil Clever fit GmbH. Sedež podjetja je v mestu Landsberg am Lech na Bavarskem. Podjetje se je leta 2011 v obliki franšiz razširilo v Avstrijo in na Nizozemsko. V Nemčiji ima 186 klubov, po tri klube pa ima tudi v Avstriji in na Nizozemskem. 192 delujočih klubov predstavlja povečanje za 46 klubov iz leta 2013 v 2014, kar je več kot načrtovana širitev na 40 dodatnih klubov. Od 192 klubov jih 188 v obliki franšize, štirje pa so v lasti ustanovitelja.

Clever fit deluje v nizkocenovnem segmentu in ponuja mesečne članarine od 24,90 evra naprej. Poleg opreme za fitnes in skupinskih vadb ponuja še treninge z vibracijsko ploščo in solarij z doplačilom. Velikost klubov se giblje med 500 in 1.500 kvadratnih metrov, podjetje pa se odloča večinoma za odpiranje fitnesov v manjših in srednje velikih mestih. Clever fit načrtuje širitev svoje trženjske ekipe in partnerskega vodstva ter se želi specifično osredotočiti na širjenje franšize z več centrov. Skupaj z drugimi nizkocenovnimi operaterji je Clever fit eden najhitreje rastočih igralcev v Evropi. S 370.000 člani, od katerih jih je 360.000 na domačem nemškem trgu, je podjetje prvič v letu 2014 vstopilo med največjih deset fitnes podjetij po številu članov v Evropi. V letu 2013 se je uvrstilo na 14. mesto, v letu 2014 pa je podjetje zasedlo deseto mesto. Njihovi prihodki so se povečali za 31,5 % (na 92 milijonov evrov) iz leta 2013 v leto 2014.

Vsem franšizam sta skupna tudi trženje ter celostna grafična podoba. Franšizodajalci podajo svojim managerjem franšiz že pripravljeno izvedbo za letake, plakate in celo pogodbe za člane. Tudi spletna stran je že vnaprej pripravljena, prav tako recepcija, oprema, naprave ter pohištvo v fitnesu. Fit&sund na primer dela s podjetjem Cybex, oni dajo franšizojemalcu neke vrste leasing za nakup opreme, ki je vredna več sto tisoč evrov. Mrs Sporty franšiza pa na drugi od franšizodajalca zahteva le majhen prostor, velik 100 do 200 kvadratnih metrov, ter krog osmih hidravličnih naprav. Poleg tega delajo še z elastikami, blazinami in žogami. Vložek je le nekaj deset tisoč evrov, vendar tudi to določa lastnik franšize.

Pogoji franšizne pogodbe znašajo dajatve franšizodajalcu v višini 3–10 % prihodka z dodatnim fiksnim zneskom od vsaj tisoč evrov na mesec.

Z dobrim poslovnim modelom, celostno grafično podobo, CRM-jem, sistemom trženja ter močno blagovno znamko bi lahko v prihodnosti izdelali franšizing sistem. Tukaj je tudi

možnosti v nekaj slovenskih mestih, vendar je glede na trenutno konkurenco prihodnost predvsem na vzhodnih trgih. Že Zagreb je na primer večmilijonsko mesto brez takega športnega centra z dobrim poslovnim modelom.

3.8 Vodstvena skupina in kadri

Pri otvoritvi ter vodenju fitnes centra so potrebna specifična znanja ter lastnosti kadra. V tem poslu bo nekdo, ki je navdušenec, vendar ima zmerne prodajne sposobnosti, pogosto prekašal izobraženega, vendar neizrazitega prodajalca, ki se ne poveže s stranko. Najpomembnejša lastnost receptorjev in trenerjev je torej komunikativnost oziroma skrb za stranko.

V panogi fitnes centrov je pomembno zavedanje zaposlenih o odvisnosti od strank. Vsak dan se lahko stranka premisli zaradi kakršnegakoli razloga in prekine sodelovanje. Večina strank kupi karto iz drugačnih razlogov kot zgolj zaradi opremljenosti fitnes centra. Veliko strank prizna, da so spremenili svoj priljubljeni fitnes center zaradi družbe, prijaznosti do strank in nasploh dobrega ozračja.

Receptorji morajo imeti odlične komunikacijske veščine, zato je nujno, da imajo izkušnje pri delu z ljudmi. Svoje izkušnje so lahko nabirali v trgovini z oblačili, lokalu, hotelu, kot animatorji ali turistični vodniki. Pomembno je, da se dobro znajdejo v komunikaciji z neznanimi osebami – strankami. Pri receptorjih je pomembno, da so vestni, delovni, prijazni ter da se znajo odzvati v nepredvidljivih situacijah. Zato je igranje nepredvidljivih situacij ena bistvenih sestavin vsakega intervjuja z novim, potencialnim receptorjem oziroma receptorko.

Trenerji morajo ob komunikacijskih veščinah imeti tudi potrebna strokovna znanja ter usposobljenost. To lahko pridobijo na Fitnes Zvezi Slovenije (v nadaljevanju FZS) ali na Zvezi osebnih trenerjev Slovenije (v nadaljevanju ZOTS). Izobrazbo lahko pridobijo tudi na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani.

Manager oziroma vodja centra mora imeti vsa zgoraj naštetá znanja ter še dodatna ekonomska znanja. V našem primeru ima manager izobrazbo na področju športa ter tudi na ekonomskem področju ter več kot pet let izkušenj pri vodenju podjetja. Je tudi član upravnega odbora ZOTS ter zunanji predavatelj na dveh fakultetah na področju športnega managementa ter strokovni sodelavec EHFA ter nekaterih mednarodnih podjetij (Fit&Sund). Večkrat na leto potuje v tujino na ogled ter analizo uspešnih fitnes centrov. Pomembna je tudi njegova komunikacija ter nadzor kadra.

3.9 Načrt uspešnosti in finančni načrt

3.9.1 Prihodki

V Tabeli 7 je podan načrt prodaje letnih in mesečnih kart ter pripadajočih storitev (osebni trener, vodene vadbe, promet iz bara).

Tabela 7: Plan prihodkov v letih 2017 in 2018

Mesec (2017/2018)	Letne karte	Promet od letnih kart (EUR)	Izgubljeni promet zaradi zamrznitev (EUR)	Moduli (EUR)	Mesečne karte (vse ostalo)	Mesečne karte (EUR)	Promet iz bara (EUR)	Skupaj prihodki (EUR)
September	200	3.800		1.140	200	10.000	3.000	17.940
Oktober	300	15.500		7.750	200	10.000	4.000	37.250
November	150	21.350	-400	10.675	100	5.000	5.000	41.625
December	50	23.300	-800	9.320	50	2.500	4.000	38.320
2018, januar	200	31.100	-800	15.550	200	10.000	5.000	60.850
Februar	100	35.000	-1.200	17.500	100	5.000	5.000	61.300
Marec	90	38.510	-1.200	19.255	90	4.500	5.000	66.065
April	80	41.630	-2.000	16.652	80	4.000	5.000	65.282
Maj	50	43.580	-4.000	13.074	50	2.500	4.000	59.154
Junij	20	44.360	-6.000	4.436	30	1.500	3.000	47.296
Julij	10	44.750	-8.000	4.475	30	1.500	3.000	45.725
Avgust	10	45.140	-8.000	4.514	30	1.500	3.000	46.154
September	50	47.090	-4.000	4.709	100	5.000	3.000	55.799
Oktober	150	52.940	-2.000	5.294	150	7.500	4.000	67.734
November	75	55.865	-2.000	5.586	100	5.000	5.000	69.451
December	50	57.815	-4.000	5.781	50	2.500	4.000	66.096
Skupaj 2017								135.135
Skupaj 2018								<u>710.907</u>

Za drugo sezono predvidevamo 20 % rast prihodkov, tretje leto 10 %, za tem pa nekje med 5–10 % na sezono. V Tabeli 8 je prikazan plan rasti prihodkov po sezonah. V letu 2017 smo odprti samo zadnje 4 mesece, zato je letni promet toliko manjši.

Tabela 8: Plan rasti prihodkov po sezonah

Leto	Letni promet (EUR)	Povprečni mesečni promet (EUR)
2017	135.135	33.783
2018	710.907	59.242
2019	853.088	71.090
2020	938.397	78.199

3.9.2 Odhodki

Začetna investicija v projekt je 600.000 evrov. Stroški za prenovo zgradbe ter parkirišča so približno 180.000 evrov. Stroški začetnega trženja ter zagona fitnesa so največ 80.000 evrov. Thommas Plummer (2011) pojasnjuje, da je treba imeti dva- do trikrat toliko sredstev na zalogi, kolikor so stroški centra; v mojem primeru 80.000 evrov; to je nekaj več kot 2,5-kratni mesečni strošek centra.

Vzeli bi kredit 600.000 evrov na deset let, s 3 % letno obrestno mero ter štirimesečnim moratorijem na obrok, torej bi ga začeli odplačevati 1. januarja 2018. Poraba kredita, nabavne vrednosti ter stroški amortizacije so predstavljeni v Tabeli 9.

Tabela 9: Stroški amortizacije

Odhodek	Nabavna vrednost (eur)	Življenjska doba (let)	Strošek na leto (eur)
Prenova zgradbe in parkirišča	180.000	20	9.000
Začetno trženje in CGP	20.000	5	4.000
Nakup naprav	270.000	5	54.000
Nakup uteži, palic	25.000	5	5.000
Nakup podloge, gume za tla	25.000	5	5.000
Skupaj	520.000		77.000

Opremo bi vzeli pri podjetju, ki preprodaja skoraj novo opremo ter nam lahko ponudi dobro ceno pri celostnem opremljanju športnega centra.

Mesečni odhodki so predstavljeni v Tabeli 10. Mesečni odhodki med letom nihajo, nekateri so odvisni tudi od prometa oziroma obiska strank. Pod točko 1 v Tabeli so stroški materiala

in energentov, pod točko 3 stroški dela, pod točko 4 stroški tujih storitev, pod točko 5 odhodki iz financiranja ter pod točko 6 najemnina.

Tabela 10: Odhodki brez amortizacije

Postavka	Mesečni odhodki	Mesečni odhodki (eur)	Letni odhodki (eur)
1	električna energija, voda, davek na stavbno zemljišče	4.000	48.000
1	proteini, kave itd.	2.000	24.000
1	papir, brisače, razkužila	400	4.800
1	bencin, prevozi	250	3.000
1	papirniški material	500	6.000
3	plače – recepcija	4.000	48.000
3	plače – aerobika in trenerji	2.000	24.000
3	plače – klicni center	1.000	12.000
3	plače – vodstvo	2.500	30.000
4	trženje	1.000	12.000
4	računovodstvo	600	7.200
4	telefon, televizija	250	3.000
4	internet, T2	100	1.200
4	čiščenje	2.000	24.000
4	program, SAZAS, IPF, ZAMP	200	2.400
4	Les Mills licenčnine	370	4.440
4	notar, odvetnik	200	2.400
4	bančni stroški	350	4.200
4	zavarovanje	200	2.400
4	vzdrževanje, sprotne popravila	2.000	24.000
5	obresti za kredit	1.500	18.000
6	najemnina	5.500	66.000
	skupaj	30.920	371.040

V Tabeli 10 so navedeni povprečni mesečni stroški. V realnosti stroški nihajo skozi leto nekje med 30.000 in 35.000 evri. Na leto stroški rastejo 5–10 %.

V Tabeli 11 podajam plan vseh odhodkov v letih 2017 in 2018. Pod točko 2 sem dodal še postavko amortizacija.

Tabela 11: Plan odhodkov v letih 2017 in 2018

Postavka	Odhodek	2017	2018
1	stroški materiala in energentov (EUR)	28.600	85.800
2	amortizacija (EUR)	25.667	77.000
3	stroški dela (EUR)	38.000	114.000
4	stroški tujih storitev (EUR)	29.080	87.240
5	odhodki iz financiranja (EUR)	6.000	18.000
6	najemnina (EUR)	22.000	66.000
	Skupaj	149.347	448.040

V Tabeli 12 vidimo, kako rastejo odhodki po sezonah v letih 2018, 2019 ter 2020. Vključena je tudi amortizacija 77.000 evrov letno v letih 2018, 2019 in 2020 ter tretjina tega zneska v letu 2017. V letu 2017 obratujemo samo zadnje 4 mesece.

Tabela 12: Plan rasti odhodkov po sezonah

Leto	Letni odhodki (EUR)	Mesečni odhodki – povprečje (EUR)
2017	142.930	35.732
2018	448.040	37.330
2019	485.144	40.428
2020	505.551	42.129

3.9.3 Dobičkonosnost

V Tabeli 13 sem predstavil plan poslovnega izida za štiri leta. Kot vidimo, je prvo leto nekaj izgube, kar je pričakovano. Že v letu 2018, ko se zgradi baza strank ter dober, prepoznaven brand pričakujemo dobiček čez 200.000 evrov. V naslednjih letih pričakujemo dobiček tudi čez 300.000 evrov, predvsem na podlagi letnih kart. Zaradi visokih dobičkov je po tem obdobju smiselno razmišljati o rasti z akvizicijami in geografsko širitvijo drugod po EU.

Tabela 13: Plan poslovnega izida v letih 2017–2020

Postavka	2017	2018	2019	2020
Prihodki (EUR)	135.135	710.907	853.088	938.397
Odhodki (EUR)	142.930	448.040	485.144	505.551
Dobiček (EUR)	-7.795	262.867	367.944	432.846
DDPO (EUR)	-1.481	49.944	69.909	82.240
Čisti dobiček (EUR)	-6.313	212.922	298.034	350.605

V Tabeli 14 sem predstavil planirano bilanco, glede na to, da fitnes še ne deluje.

Tabela 14: Plan bilance stanja za leti 2017 in 2018

Bilanca	31. 12. 2017	31. 12. 2018
	EUR	EUR
Osnovna sredstva	520.000	443.000
Dolgoročne finančne naložbe		
Obratna sredstva	140.000	160.686
Kratkoročne finančne naložbe		
Sredstva skupaj	660.000	603.686
Lastniški kapital	50.000	43.686
Dolgoročne obveznosti	600.000	540.000
Kratkoročne obveznosti	10.000	20.000
Vsi viri	660.000	603.686

Izračunal sem še dva kazalca dobičkonosnosti.

Čista dobičkonosnost kapitala (ROE) se izračuna tako: čisti dobiček/povprečni kapital. V letu 2018 znaša 4,5 ter pomeni stopnjo donosa na lastniški kapital, torej tisti del sredstev, ki ga financirajo lastniki. Gospodarska družba je poslovno uspešna, ker je vrednost tega kazalnika pozitivna. Hkrati pa je to tudi opomnik na večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe.

Dobičkonosnost sredstev (ROA) se izračuna tako: celotni dobiček/povprečna sredstva. V letu 2018 znaša 0,4 ter kaže stopnjo donosa na vsa sredstva, ki so vezana v podjetju, ne glede na vir financiranja. ROA precej visok, kar kaže na uspešno posloводство pri upravljanju sredstev. Banka je pripravljena dati kredit za celoten projekt, tudi zaradi drugih vrst zavarovanj.

3.9.4 Denarni tok, likvidnost in finančna stabilnost

V 15 podajam tabelo vseh prejemkov. Poleg prihodkov iz prodaje kart, proteinskih napitkov ter preostalih stvari na recepciji je v prvem letu vključeno tudi posojilo, ki znaša 600.000 evrov.

Tabela 15: Prejemki

Leto	Prejemki (EUR)
2017	735.135
2018	710.907
2019	853.088
2020	938.397

Izračunal sem tudi izdatke ter denarni tok, kar je razvidno iz Tabele 16.

Tabela 16: Denarni tok

Leto	Prejemki skupaj (EUR)	Izdatki skupaj (EUR)	Denarni tok (EUR)
2017	735.135	643.680	91.455
2018	710.907	431.040	279.867
2019	853.088	468.144	384.944
2020	938.397	488.551	449.846

Za natančnejšo oceno uspešnosti podjetja sem se odločil, da bom izračunal še količnik finančne stabilnosti ter količnik obratne likvidnosti.

Količnik finančne stabilnosti izračunamo tako, da delimo dolgoročna sredstva z dolgoročnimi viri ter kaže sposobnost podjetja, da poravna dolgoročne obveznosti (do lastnikov in upnikov) z dolgoročnimi sredstvi. Količnik finančne stabilnosti na koncu leta 2018 je 0,8 ter kaže na solidno sposobnost podjetja, da poravna dolgoročne obveznosti do lastnikov in upnikov z dolgoročnimi sredstvi.

Količnik obratne likvidnosti izračunamo tako, da delimo obratna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi in v našem primeru na koncu leta 2018 znaša 8. Ta količnik mora znašati najmanj 2. Izračunani količnik 8 pomeni, da lahko podjetje brez problema poravna kratkoročne obveznosti z obratnimi sredstvi.

3.10 Terminski načrt

V Tabeli 17 predstavljam terminski načrt, ki je izvožen iz programskega paketa Microsoft Project 2010.

Tabela 17: Terminski načrt

ID	Ime aktivnosti	Trajanje (v dnevih)	Začetek (datum, ura)	Zaključek (datum, ura)	Predhodne aktivnosti (ID šifra)	Raven aktivnosti (ID šifra)
1	Pogajanje za najem objekta	20 dni	7. junij 2017, 08:00	27. junij 2017, 17:00		1
2	Prenova objekta	30 dni	1. avgust 2017, 08:00	30. avgust 2017, 17:00		1
3	Prenova električne napeljave	5 dni	15. avgust 2017, 08:00	20. avgust 2017, 17:00	1	2
4	Prenova vodovodne napeljave	10 dni	1. avgust 2017, 08:00	10. avgust 2017, 17:00	3	2
5	Ogrevanje	4 dni	14. avgust 2017, 08:00	19. avgust 2017, 17:00	4	2
6	Beljenje	7 dni	20. avgust 2017, 08:00	avgust 2017, 17:00	5	2
7	Prenova fasade	4 dni	23. avgust 2017, 08:00	28. avgust 2017, 17:00	1	2
8	Transport naprav za fitnes	1 dan	3. september 2017, 08:00	3. september 2017, 17:00	10	1
9	Postavitev naprav za fitnes	8 ur	4. september 2017, 08:00	4. september 2017, 17:00	8	1
10	Čiščenje in zaključna gradbena dela	3 dni	29. avgust 2017, 08:00	2. september 2017, 17:00	6	1
11	Planiranje promocij	16 ur	31. avgust 2017, 08:00	1. september 2017, 17:00	3	1
12	Izvedba promocij	20 dni	5. september 2017, 08:00	25. september 2017, 17:00	9	1

Cilj terminskega načrta je uresničitev začetka promocij z novo sezono 2017. September je prvi mesec po poletnih počitnicah in je treba v tistem mesecu zagotoviti prodajo letnih kart, saj se večina strank ravna sezonsko, glede na koledarsko leto. Načrtovanje promocij se začne sočasno z dokončanjem električne napeljave, saj si s tem omogočimo uporabo elektronske opreme, računalnikov in telefonov. Po zaključnih gradbenih delih se začne transport naprav in preostale opreme.

Ko je športni center pripravljen za uporabo, se začne izvedba promocij, saj lahko že prve dni pričakujemo čedalje večji obisk in moramo biti na to pripravljeni. Poleg promocij bomo nekaj starih strank že vnesli v sistem zaradi pridobljene baze uporabnikov iz propadlih dveh športnih centrov.

SKLEP

Ena od značilnosti današnjega sveta je trend rasti nezdravega načina življenja, kar vključuje nezdravo prehranjevanje, premalo gibanja, kajenje, stres itd. Gibanje oziroma športna rekreacija je ena od znanstveno dokazanih protiukrepov za tak način življenja. Zato smo soočeni z dvema skrajnostma: na eni strani je čedalje več ljudi s preveliko telesno težo, ki živijo nezdravo ter se ne gibljejo. Na drugi strani je čedalje več ljudi, ki se vse pogosteje ukvarjajo z različnimi vrstami športno-rekreacijskih aktivnosti. Ena najvarnejših, najbolj razširjenih ter tudi najbolj dobičkonosnih aktivnosti je trening v športno-rekreativnem centru. Taki fitnes centri rastejo po vsem svetu, zadnje čase je čedalje več verig, ki ustvarijo tudi po več sto milijonov evrov prihodka (na primer Virgin Actie, David Lloyds Leisure in McFit). Nekaterе verige fitnes centrov imajo več kot milijon članov (McFit). Ker se ta panoga zelo hitro razvija, se hitro razvijajo tudi poslovni modeli uspešnih podjetij. Analiziral sem poslovne koncepte dobičkonosnih podjetij iz tujine ter njihove konkurenčne prednosti. Dva glavna poslovna modela sta poslovni model David Lloyd Leisure, ki temelji na kakovostni storitvi in premium produktih, ter poslovni model podjetja McFit, ki temelji na ekonomiji obsega. Tudi v Sloveniji se čedalje več ljudi odloči za članstvo v fitnes centrih.

Predvsem zaradi varnosti ter raznolikosti vadb je postala vadba v fitnes centrih najbolj priljubljena, še zlasti za rekreativce. Tukaj ne gre zanemariti čedalje večje propagande proti nezdravemu načinu življenja, ki nam koristi. Ko sem analiziral trg fitnes centrov v Ljubljani, sem ugotovil, da je glede na pomanjkanje konkurence v tem sektorju mogoča kombinacija obeh poslovnih modelov iz tujine, vendar z nekaj predelavami. V Sloveniji je večina večjih fitnesov prisotna že dlje časa, lastniki pa so hkrati managerji, ki poslujejo na enak način že več let. Cene kart so negibne, njihov poslovni model ni razdelan in se ne spreminja. Zanimivo je tudi to, da velika večina fitnes centrov v Sloveniji nima vzpostavljenega sistema sledenja strankam ter usposobljenih tržnikov na področju prodaje. To je za nas lahko tudi manjši problem, saj v Sloveniji ne obstaja CRM-program, kakršnega bi potrebovali. Na tem področju se lahko izobražujemo v tujini, tudi v sosednjih državah najdemo primerne programe, ki bi jih bilo treba samo prevesti.

Ena bistvenih razlik v primerjavi z uspešnimi centri v tujini je tudi konverzija strank v uporabnike letne karte. Cilj je, da se približno polovici strank, ki vstopijo v center, z dobrim

trženjem prodajo karte. Čim več teh kart naj bi bilo letnih kart z obročnim odplačevanjem. Visoko stopnjo konverzije bom dosegel z visoko usposobljenim prodajnim osebjem na recepciji. Receptorji bi prodajali, upoštevaje preprost, po vnaprej pripravljenem in dorečenem postopku. Elementi v okviru tega postopka so: pozdrav stranki, pozdravni nagovor ter vprašanje, predstavitev uvodne brošure kot darilo, hiter pregled ponudbe centra s pomočjo brošure, individualizacija pogovora s stranko, ogled fitnes centra, ustavitev pri prodajni mizi, predstavitev cen, predstavitev akcij in na koncu prodaja. Cilj je, da nihče ne zapusti centra brez karte.

Lokacija športnega centra je najpomembnejša. Stavba mora biti tudi dovolj velika ter dovolj razvejana. Pomembno je, da je dovolj prostora za ekonomijo obsega ter tudi, da je kakovost na dovolj visoki ravni za tiste, ki so pripravljeni plačati več za dodatne programe oziroma module. Zato sem poiskal ustrezen prostor ter naredil poslovni načrt, ki temelji na kombinaciji teh dveh poslovnih modelov. Naredil sem načrt trženja za prepoznavnost blagovne znamke ter za pospeševanje prodaje. Na prepoznavnosti blagovne znamke je treba delati več let, da lahko dosežemo pravi učinek. K temu bi pristopil tako, da bi imel ekskluzivne pogodbe tako z različnimi mladinskimi organizacijami (ŠOU, ŠKIS, CMT itd.) kot tudi s poslovnimi klubi (YES, Diners Club itd.). Pomembno je predvsem povezovanje med različnimi podjetji (Eventim, Avtostop itd.). To dosežemo tako, da se dogovorimo, da imajo naše stranke pri njih ugodnosti, ter damo njihovim strankam ugodnosti v našem fitnesu, oni pa to sporočijo po svojih bazah.

Pomembna je tudi prisotnost na dogodkih, kot so sejem za 3. življenjsko obdobje, prevzem bonov v kampusu, poslovni dogodki ter občasne promocije v večjih centrih v bližini našega športnega centra – npr. v Mercator hipermarketu Šiška. Ko bo enkrat blagovna znamka dovolj močna, bodo stranke začele nas iskati, ko bodo začele razmišljati o fitnesu – to je naš cilj. Takrat se lahko začnejo prodajati tudi drugi produkti, povezani s športom in rekreacijo (majice, športna oprema, celo oglasni prostor).

Pomembna je tudi prodaja podjetjem, za kar bi bil zadolžen eden od receptorjev, ki bo hkrati tržnik in bo imel postavljen sistem klicanja ter prodaje fitnes kart podjetjem. V korist so nam tudi predpisi EU, po katerih mora vsako večje podjetje poskrbeti za aktivno promocijo zdravja med zaposlenimi.

Pri grajenju in uveljavljanju blagovne znamke je pomembno tudi to, da so vsi zaposleni zelo prijazni, simpatični ter športnega videza. Če se le da, pa tudi uspešni v športnih ali nešportnih organizacijah zunaj službe v našem fitnes centru. Oni so tisti, ki morajo stranko sprejeti, ji svetovati, jo navdušiti ter ji prodati karto. Sprva se stranki proda osnovno karto, z letno vezavo in mesečnim odplačevanjem – na tej karti je utemeljen celoten poslovni model. Če

je stranka zadovoljna, kar doseže predvsem receptor s svojim znanjem ter karizmo, ji prodamo še dodatne module, pri katerih zaslužimo več. Z osnovno ceno karte dobimo čim več strank, ki so vezane vsaj za eno leto. S tem si zagotovimo denarni tok čez vse leto, tudi v poletnih mesecih, ko je po navadi v fitnes centrih manj obiska ter posledično tudi manj prometa. Z dodatnimi moduli pa strankam ponudimo nekaj več, boljše ter celovitejšo storitev na višji ravni, ki jo stranke brez težav plačajo. Ko je enkrat tak poslovni model preizkušen in uveljavljen, blagovna znamka dovolj močna, celostna grafična podoba prepoznavna ter načrt trženja in prodaje dodelan, je mogoče prodajati celotno franšizo.

Na koncu sem naredil finančni načrt za otvoritev športnega centra z inovativnim poslovnim modelom. Upošteval sem vse stroške, ki pri poslovanju takega centra nastanejo, ter vse prihodke, s temeljem na letnih kartah z mesečnim odplačevanjem. Predvidoma bi prvo leto naredili nekaj izgube, drugo leto več kot 200.000 evrov dobička, tretje leto pa bi se dobiček še povečal. Sklepam, da bi bil inovativni poslovni model, ki sem ga razvil, na slovenskem trgu dobičkonosen.

LITERATURA IN VIRI

1. 4Impulse d.o.o. (2016). *Pregled konkurence v Ljubljani*. Ljubljana: 4Impulse d.o.o. (interno gradivo).
2. 4Impulse d.o.o. (2017a). *Načrt trženja*. Ljubljana: 4Impulse d.o.o. (interno gradivo).
3. 4Impulse d.o.o. (2017b). *Poslovni model fitnesa*. Ljubljana: 4Impulse d.o.o. (interno gradivo).
4. Aaron, A. (2015). *How to Start a Gym: Taking Steps Towards Business Ownership* [E-book]. Miami: White Owl Publishing.
5. Barrow, H. M., & Brown, J. P. (1988). *Man and Movement: Principles of Physical Education*. Philadelphia: Lea & Febiger.
6. Business Plan Expert. (2014). *Fitness Center Business Plan template* [E-book]. New York: Liraz Publishing.
7. Cassar, R. M. (2003). *Kako pripraviti poslovni načrt*. Ljubljana: PCMG, Euro Indo Center.
8. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* [doktorska disertacija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Čater, T. (2011a). *Razvijanje strategij* [predavanje 4]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Čater, T. (2011b). *Strateški management v nedobičkovnih organizacijah* [predavanje 10]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dalleck, L., & Kravitz, L. (2002, 1. januar). The History of Fitness. *Ideafit*. Najdeno 13. avgusta 2017 na spletnem naslovu: <http://www.ideafit.com/fitness-library/the-history-of-fitness>.
12. *Definition of a Franchise Business. Small Business, studioD*. Najdeno 9. septembra 2016 na spletnem naslovu: <http://smallbusiness.chron.com/definition-franchise-business-4467.html>.
13. Drucker, P. (1994). *The Theory of the Business*. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
14. Effect of Colors: Blue Boosts Creativity, While Red Enhances Attention To Detail. (2009). *ScienceDaily*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu: www.sciencedaily.com/releases/2009/02/090205142143.htm.

15. Evrobarometer. (2010). *Sport and Physical Activity*. Special Eurobarometer 334/Wave 72.3 – TNS Opinion & Social, Bruselj.
16. Ezzati, M., Martin, H., Skjold, S., Vander Hoorn, S., & Murray, C.J.L. (2006). Trends in national and state-level obesity in the United States after correction for self-report bias: analysis of health surveys. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(5), 250–257. Najdeno 9. septembra 2016 na spletnem naslovu: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1457748/>.
17. Finančni podatki analiziranih konkurenčnih fitnes centrov (b.d.). Najdeno 13. avgusta 2017 na spletnem naslovu: <http://www.bizi.si>.
18. Glinšek, S. (2016). *Poslovni načrt za ustanovitev inovativnega fitnes centra*. Zaključna projektna naloga. Koper: Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
19. GMS Fitness (2012). *Načrt trženja*. Ljubljana: GMS Fitness (interno gradivo).
20. Greiler, P. (2016, maj). Osebna komunikacija.
21. GVIN.com. (2017). GVIN.com poslovne informacije. Pridobljeno 10. avgust 2017., od <http://www.gvin.com/GvinFipo/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinFipo2012SI&CompanyId=141934&CompanyDetailType=CompetitiveAnalysis&Lang=sl-SI&CompanyDetailSubType=Indicators>.
22. Harvard T. H. Chan School of Public Health. (2016). *Obesity Definition*. Najdeno 6. decembra 2016 na spletnem naslovu: <https://www.hsph.harvard.edu/obesity-prevention-source/obesity-definition/>.
23. Hughes, L. (2015). *Most innovative gyms*. Najdeno 5. decembra 2016 na spletnem naslovu: <http://greatist.com/fitness/most-innovative-gyms>.
24. In Demand Business Plan. (2014). *How to Start A Gym: A Complete Gym & Fitness Center Business Plan* [E-book]. Monkey Moo Publishing.
25. Jonak, T. (2006). *Trženje fitnes storitev*. Diplomaska naloga. Koper: Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
26. Kerpen, D. (2016). *The Art of People*. London: Penguin.
27. Kraus, H., & Hirschland, R. (1954). Minimum muscular fitness tests in school children. *Research Quarterly*, 25(2) 178–188.
28. Kotler, P. (1996). Marketing management – *Trženjsko upravljanje – analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

29. Krejač, K. (2015). *Fitnes danes in jutri – vizija razvoja* [diplomsko delo]. Ljubljana: Fakulteta za šport.
30. Kvirgič, D. (2015). *Insider Monkey*. Najdeno 6. julija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.insidermonkey.com/blog/11-biggest-fitness-chains-in-america-362130>.
31. *Letna poročila analiziranih konkurenčnih fitnes centrov*. (b.d.) Najdeno 16. julija 2017 na spletnem naslovu: <http://www.bisnode.si>.
32. Lorrete, K. (2016). Definition of a Franchise Business. Hearst Newspaper LLC. Najdeno 6. novembra 2016 na spletnem naslovu: <http://smallbusiness.chron.com>.
33. Lundborg, P., Nystedt, P., Rooth, D. (2014). Body, Size, Skills and Income: Evidence From 150.000 Teenage Siblings. *Demography*. Oktober 2014, 51(5), 1573–1596. Najdeno 7. novembra 2016 na spletnem naslovu: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs13524-014-0325-6>.
34. Navarcsics, T. (2016). *Closing remarks at the European Health and Fitness Forum*. Prispevek predstavljen v Kölnu na EHFA Forum. Najdeno 6. novembra 2016 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/commission/2014-2019/navarcsics/announcements/closing-remarks-european-health-and-fitness-forum_en.
35. Nieman, D. C. (1990). *Fitness and Sports Medicine: An Introduction*. Palo Alto, CA: Bull Publishing Co.
36. Omeradžić, E. (2012). *Trženje fitnes storitev*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
37. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Indianapolis: Wiley.
38. Peyman, T. (2015). *Fit&Sund Abertslund*. Kopenhagen: Fit & Sund.
39. Plummer, T. (2003). *The Business of Fitness: Understanding the Financial Side of Owning a Fitness Business*. Monterey: Healthy Learning.
40. Plummer, T. (2007). *Anyone can sell: Creating Revenue Through Sales in the Fitness Business*. Monterey: Healthy Learning.
41. Plummer, T. (2011). *Living your Dream Opening a Financial Successful Fitness Business*. Monterey: Healthy Learning.

42. Prezelj, M. (2016). *Ali tudi vi že razmišljate o vpisu na fitnes?* Najdeno 8. oktobra 2016 na spletnem naslovu: siol.net: <http://siol.net/novice/slovenija/ali-oktobra-tudi-vi-razmisljate-o-vpisu-na-fitnes-426826>.
43. Ries, A. & Trout, J. (2005). *22 večnih zakonov marketinga*. Ljubljana: Lisac&Lisac d.o.o.
44. Rigsby, P. (2012). *Fitness Business: The Definitive Guide to Being a Fitness Entrepreneur* [E-book]. Elizabethtown: Fitness Consulting Group.
45. Rutgers, H., Hollasch, K., Struckmeier, J., & Lehmküler, B. (2015). *EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2015*. EuropeActive.
46. Rutgers, H., Hollasch, K., Struckmeier, J., Menzel, F., & Lehmküler, B. (2016). *EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2016*. EuropeActive.
47. Sila, B. (2010): *Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti*. Šport. Priloga: športno-rekreativna dejavnost Slovencev 2008, 58, 94–99.
48. Slabe Erker, R., Bartolj, T., & Majcen, B. (2012). *Razlike v prediktorjih prostočasne telesne dejavnosti med evropskimi državami in slovenijo*. IB Revija, 1/2012.
49. Southward, B. (2013). *Fortune*. Najdeno 6. novembra 2016 na spletnem naslovu: <http://fortune.com/2013/07/31/meet-the-worlds-fastest-growing-fitness-chain>.
50. Starc, G., & Sila, B. (2010). *Kdo zmore in si zna privoščiti zdravje*. Šport, priloga: športno-rekreativna dejavnost Slovencev 2008, 58, 115–123.
51. Tharret, S., A. Peterson, J. (2008). *Fitness Management*. Healthy Learning.
52. Thatcher, R. (2011). *Fitness Center Design* [E-book]. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform.
53. The Economist. (2011). *Global Obesity: An expanding world*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu: http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/02/global_obesity.
54. The Economist. (2012). *The Big Picture*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu: <http://www.economist.com/news/special-report/21568065-world-getting-wider-says-charlotte-howard-what-can-be-done-about-it-big>.
55. The Economist. (2014). *The Fitness Industry: It Works Out Cheaper*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.economist.com/news/britain/21629530-cut-price-gyms-are-seizing-growing-share-stagnant-market-it-works-out-cheaper>.

56. Top 10 reasons why new gyms fail. (b.d.) Najdeno 6. novembra 2016 na spletnem naslovu: <https://blog.gyminsight.com/1750-top-10-reasons-why-new-gyms-fail/>.
57. Van Tuyckom, C., & Scheerder, J. (2010). Sport for All? Insight into Stratification and Compensation Mechanisms of Sporting Activity in the 27 European Union Member States. *Sport Education and Society*, 15(4), 495–512.
58. Walls, K. (2014, marec 18). *The Richest Fitness Empires*. Najdeno 5. novembra 2016 na spletnem naslovu: <http://www.therichest.com/rich-list/world/the-5-richest-fitness-empires/>.
59. Wang, Y., Beydoun, M. A., Liang, L., Caballero, B., & Kumanyika, S. K. (2008). Will All Americans Become Overweight or Obese? Estimating the Progression and Cost of the US Obesity Epidemic. *Obesity*, 16(10), 2323–2330. doi:10.1038/oby.2008.351.
60. World Health Organization. (2016). *Obesity and overweight – Fact sheet*. Najdeno 5. novembra 2016 na spletnem naslovu: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en>.