

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**REKREACIJSKI CENTER IN KLUB ZDRAVJA
(POSLOVNI NAČRT)**

Ljubljana, februar 2007

DARJA VIRJENT

IZJAVA

Študentka Darja Virjent izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.2. 2007

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	POSLOVNI NAČRT	2
3	PREDSTAVITEV PANOGE DEJAVNOSTI, PODJETJA IN STORITEV	3
3.1	<i>PREDSTAVITEV PANOGE DEJAVNOSTI PODJETJA</i>	3
3.2	<i>PREDSTAVITEV PODJETJA</i>	4
3.3	<i>PREDSTAVITEV STORITEV</i>	5
4	POSLOVNI NAČRT – STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI	6
4.1	<i>POS LANSTVO IN VIZIJA PODJETJA</i>	6
4.2	<i>PREDSTAVITEV PODJETJA IN KLJUČNIH PRIHODKOVNIH ELEMENTOV NJEGOVE PONUDBE</i>	7
5	ANALIZA OŽJEGA OKOLJA	8
5.1	<i>DEJAVNIKI NEVARNOSTI VSTOPA NOVIH KONKURENTOV</i>	8
5.2	<i>DOLOČLJIVKE POGAJALSKE MOČI DOBAVITELJEV</i>	10
5.3	<i>DOLOČLJIVKE POGAJALSKE MOČI KUPCEV</i>	12
5.4	<i>DOLOČLJIVKE NEVARNOSTI SUBSTITUCIJE</i>	13
5.5	<i>DOLOČLJIVKE RIVALSTVA KONKURENTOV</i>	13
5.6	<i>TRŽNI SEGMENTI</i>	14
5.7	<i>VELIKOST SEGMENTOV IN TRŽNI POTENCIAL</i>	15
6	ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	16
6.1	<i>POLITIČNO PRAVNO OKOLJE V SMISLU POMENA ZA ŠPORT IN ZDRAVJE</i>	16
6.2	<i>DEMOGRAFSKO OKOLJE IN TRENDI, POVEZANI Z ZDRAVIM ŽIVLJENJEM</i>	18
6.3	<i>EKONOMSKO OKOLJE: PREDPOGOJI ZA RAZVOJ WELLNESS INDUSTRIJE</i>	19
6.4	<i>KULTURNO OKOLJE: SPREMINJANJE VREDNOT V SMER KAKOVOSTI ŽIVLJENJA</i>	20
6.5	<i>TEHNOLOŠKO OKOLJE: VLAGANJA V R&R SO USMERJENA V SMER ZDRAVJA</i>	21
6.6	<i>NARAVNO OKOLJE, VSE VEČJA OKOLJSKA OZAVEŠČENOST</i>	21
7	ANALIZA KLJUČNIH KONKURENTOV	22
7.1	<i>VIDIK TRADICIONALNIH KAZALNIKOV</i>	22
7.2	<i>KLJUČNI PANOŽNI TRENDI : PERSPEKTIVA NALOŽBENE DINAMIKE</i>	24
8	KLJUČNI ELEMENTI STORITVENEGA NAČRTA	25
8.1	<i>GEOGRAFSKA LOKACIJA</i>	25
8.2	<i>ZGRADBA IN PRENOVA</i>	25
8.3	<i>PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA</i>	26
9	EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	27
9.1	<i>PRODAJNI DEL – SCENARIJ, ANALIZA</i>	27
9.2	<i>STROŠKOVNI DEL</i>	29
9.3	<i>NAČRTOVANA VLAGANJA</i>	29
9.4	<i>TOČKA PRELOMA (NESTANDARDNA OPREDELITEV)</i>	30
10	NAČRT TRŽENJA	32
10.1	<i>CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA</i>	32
10.2	<i>CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA</i>	35
10.3	<i>TRŽNO KOMUNICIRANJE</i>	36
11	PODJETNIŠKA SKUPINA, KADRI TER ORGANIZACIJA	36
12	TERMINSKI NAČRT	38
13	FINANČNE PROJEKCIJE	38
14	PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV	40
14.1	<i>TVEGANJA NA MAKRO RAVNI</i>	40
14.2	<i>TVEGANJA NA MIKRO RAVNI (RAVEN PODJETJA)</i>	40

14.3	<i>SIMULIRANA POSLOVNA TVEGANJA</i>	41
14.4	<i>SWOT TABELA ZA NOVOUSTANOVLJENO PODJETJE</i>	41
15	KONČNI STRATEŠKI CILJI	43
16	SKLEP	44
	LITERATURA	46
	VIRI	46

1 UVOD

Temeljni vir razvoja družbe je zdravje, ki omogoča in zagotavlja kakovostno življenje. Praktično ne najdemo področja družbenega življenja, na katerega zdravje ne bi vplivalo. Zanj je v prvi vrsti odgovoren vsak posameznik, država pa je v sodelovanju s stroko in znanostmi pristojna in odgovorna za ustvarjanje pogojev, v katerih lahko ljudje skrbimo za zdrav življenjski slog. Potreba po zdravju v širšem pomenu besede stoji danes v ozadju nekaterih najhitreje razvijajočih se dejavnosti v poslovnem svetu, od farmacije, industrije zdrave prehrane, do storitvenih dejavnosti, ki so neposredno vezane na človekovo dobro počutje in zdravje (America's 200 Best Small Companies, 2006). Ena teh dejavnosti je tudi wellness, ki je predmet raziskave diplomskega dela in katerega temeljne značilnosti bom skušala razložiti in vključiti v poslovni načrt podjetja, ki bo delovalo na trgu wellness storitev v Sloveniji.

Podjetja, ki nastopajo na trgu s ponudbo wellness storitev na področju skrbi za dobro počutje, zdravje in psihofizično kondicijo posameznika, postajajo vedno pomembnejši element družbe. Tega se zavedajo tudi v podjetjih iz tradicionalnih industrijskih panog, kar dokazuje njihova vedno večja pripravljenost, da tovrstne storitve omogočajo svojim zaposlenim, saj vlaganja v kadre prinašajo pozitivne vplive, kot je na primer dvig produktivnosti dela in pripadnost kolektivu. Storitve wellnessa se v Sloveniji razvijajo z izjemno hitrostjo in intenziteto, saj z novimi načini ohranjanja mladostnega videza, skrbijo za lepoto in zdravje precej povečujejo tudi vlaganja na strani ponudbe (Bonitete, 2006). Ob vedno zahtevnejših pričakovanjih potrošnikov glede kakovosti in pestrosti ponudbe s področja wellnessa ustvarja naraščajoča kompleksnost zahtev in želja nove poslovne priložnosti za tiste ponudnike, ki so pripravljeni ponuditi čim več hkratnih odgovorov na vprašanja, kako ohranjati in/ali izboljšati svoje psihofizično počutje.

Koncentracija storitev, usmerjenih v vse temeljne elemente koncepta wellness na enem mestu, lahko v slovenskem prostoru, predvsem v ožjem prostoru mesta Ljubljane, zapolni jasno definirano tržno nišo. To nišo skušajo na eni strani zadovoljiti klasični fitness klubi s ponudbo večinoma tradicionalnih oblik rekreacijskih storitev in storitev sprostitve, na drugi strani pa različni lepotilni saloni, masažni centri ter bolj specializirani centri medicinskega wellnessa. Zato je lahko koncentrirana ponudba vseh temeljnih wellness sestavin v obliki novoustanovljenega centra primerna za ekonomsko upravičeno vlaganje in poslovanje. Jasno definirani ciljni tržni segmenti (dve skupini potencialnih strank, opredeljenih v nadaljevanju s segmentacijo na »lepe in mlade« ter »zahtevni«) ter realno ocenjen obseg povpraševanja bosta nudila dobro podlago za izgradnjo poslovnega načrta.

Obstaja obširni opus strokovne literature in virov, ki pokrivajo to področje. V diplomskem delu najprej predstavim wellness kot koncept, znotraj katerega se poraja, zaradi nakazanih trendov življenjskega sloga v Sloveniji, precej jasno izražena poslovna priložnost, ki opravičuje vlaganja v wellness kot storitveno panogo. Sledi poslovni načrt, vezan na projektni načrt oziroma ustanovitev podjetja, ki bi ponujalo tovrstne storitve. Poslovni načrt sledi teoretičnim napotkom

o sestavnih delih, od predstavitve panoge, osnovnih elementov novoustanovljenega podjetja, nabora njegovih potencialnih storitev, izvedene analize širšega in ožjega okolja ter seveda ekonomike samega poslovanja in finančnih projekcij. V nadaljevanju izpostavim ključna področja upravljanja, od načrta trženja, predstavitve ključnih elementov storitvenega načrta, podjetniške kadrovske organiziranosti ter v okviru predvidevanja kritičnih tveganj tudi analizo SWOT ter opredelitev potencialnih virov in konkurenčnih prednosti, ki jih uporabim za postavljanje strategij. Sklepne misli namenim temeljnim ugotovitvam panožne analize in ključnim izzivom, ki sem jih definirala v opredelitvah poslovanja podjetja. V prilogah so dodane vse ključne informacije, ki so vezane na analizo okolja in planirano dinamiko ekonomike poslovanja.

2 POSLOVNI NAČRT

Znano je, da za pripravo poslovnega načrta ni enotnega obrazca, niti ni predpisanega pravilnega obsega in stopnje podrobnosti. Pomembno je, da kolikor je mogoče, poskušamo natančno razumeti ciljno občinstvo, načrtovano uporabo in splošne cilje poslovnega načrta. Po definiciji Richarda Stutelyja (2004) je poslovni načrt opis metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti. Timmons (1990) ga na drugi strani definira kot pisni dokument, ki povzame poslovno priložnost ter opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina podjetnikov zaznalo poslovno priložnost uresničila. Osnovni namen priprave poslovnega načrta je sistematično oziroma premišljeno načrtovanje poslovne aktivnosti od začetne poslovne ideje do faze ustanovitve podjetja, s ciljem poslovanja, ki v tržnem gospodarstvu običajno predstavlja ustvarjanje čim večjega dobička (Timmons, 1990). Normalen poslovni načrt vsebuje standardna poglavja, konkretna vsebina pa je odvisna od vrste dejavnosti, za katero je namenjen. Kljub razlikam obstaja osnovna struktura poslovnega načrta, ki se prične z uvodnim delom, kjer je *povzetek za vodstvo*. Po Timmonsu (Vahčič, Stritar in Drnovšek, 2005) glavni del poslovnega načrta vsebuje poglavja, kot so *opis panoge, podjetja, izdelka oziroma storitve, tržna raziskava in analiza, ekonomika poslovanja, načrt trženja, proizvodni in storitveni načrt, vodstvena skupina in kadri, terminski načrt, kritična tveganja in izzivi, finančni načrt in pridobivanje ter upravljanje z viri*. V zadnjem delu se običajno navaja poglavje prilog, kjer so objavljeni razni dokumenti in drugi dodatki.

Temeljni namen priprave tovrstnih dokumentov je predvsem iskanje virov sredstev financiranja, ki so potrebni za realizacijo poslovne ideje. Ne glede na to, ali gre v končni obliki za vire sredstev, ki so namenjeni formiranju kapitala za novo podjetje ali dokapitalizaciji obstoječe gospodarske družbe, mora poslovni načrt kar se da natančno prikazati, kako in zakaj se bodo ta sredstva porabljala in kakšne rezultate lahko pričakujemo na osnovi njihovega vlaganja.

Naložbe v okviru dejavnosti wellnessa že zaradi svojih mikrolokacijskih značilnosti (ponudba, vezana na eno mesto – lokacijo) in potrebnih precejšnjih vlaganj na začetku samega poslovanja diktirajo potrebo po natančnem načrtovanju denarnega toka ter potrebne ekonomije obsega, zato

je dobro izdelan in zamišljen poslovni načrt sicer zgolj prvi, toda nujni in potrebni korak k uresničenju začete poslovne vizije.

3 PREDSTAVITEV PANOGE DEJAVNOSTI, PODJETJA IN STORITEV

3.1 PREDSTAVITEV PANOGE DEJAVNOSTI PODJETJA

Wellness je gibanje, ki označuje novo paradigmo zdravja. Izhaja iz človekove samoodgovornosti do svojega zdravja preko uravnotežene zdrave prehrane, telesnega gibanja (fitnesa), duševnih aktivnosti in osebne sprostitve in ob zadostni osveščenosti za okolje. Začetki gibanja segajo v ZDA, ko je dr. Dunn leta 1961 izdal knjigo HighLevel Wellness. Govoril je o tesni povezavi telesa, misli in duha in v besedo povezal dve gibanji, ki sta v tistem času zajeli Ameriko. Gibanji za wellbeing (dobro počutje) in fitnes (telesno gibanje) sta se zavzemali predvsem za globalno mišljenje in odnos do zdravja. Wellness je harmonično zdravstveno stanje telesa, duševnosti in duha, ki temelji na samoodgovornosti človeka in njegovem odnosu do narave, okolja.

A. Ključne sestavine wellnessa in vsebina posameznih elementov: wellness sestavljajo štiri temeljne sestavine: telesno gibanje, zdrava prehrana, duševne aktivnosti in osebna sprostitvev (Gojčič, 2004, str. 32). Širše ga opredeljujemo kot aktiven vseživljenjski proces zavedanja potencialnih možnosti in sprejemanja odločitev, ki vodijo do uravnoteženega in bolj polnega življenja. Vključuje možnost izbire življenjskega stila in determinira prioritete posameznika ter s tem predstavlja združitev oziroma povezovanje zavedanja o fizičnem razvoju telesa z značajem vsakega posameznika, ki je hkrati v neprestani interakciji in soodvisnosti z družbo ter okoljem, v katerem se le ta nahaja.

Z zdravjem je povezanih vedno več zvrsti tudi v turizmu, denimo zdraviliški in wellness oziroma spa turizem, fitnes oziroma športni turizem, kulturni, podeželski itd. Raziskave kažejo, da med vsemi dosega največjo rast ravno wellness turizem. Dejavniki, ki vplivajo na to rast, so predvsem vse večja zavest o pomenu zdravja, civilizacijske bolezni in stresno okolje, staranje prebivalstva, spremenjena vloga žensk v družbi, vse večja zahtevnost potrošnikov ter hedonistične težnje (Gojčič, 2005, str. 34).

B. Trendi razvoja panoge dejavnosti: raziskovalci opažajo nekatere izstopajoče težnje:

a) Na ravni življenjskega sloga:

- ljudje si želijo organizirati svoj wellness doma,
- premožnejši del populacije si želi živeti v wellness okolju (ekskluzivne soseske, klubi, podjetja, šole, TV);

b) Na ravni razvoja t.i. wellness podjetništva:

- pri wellness centrih se vse bolj pojavlja več skrajnosti: eksotičnost, ekskluzivnost, ekstravaganca, luksuz, šokantnost v nasprotju s filozofijo "nazaj h koreninam" oziroma k preprostosti;
- hitro se razvija zelo načrtno in intenzivno privabljanje gostov (trženje),
- velik porast sprotnih wellness potovanj;
- rast medicinskega wellnessa; v ZDA, denimo, je temu najhitreje rastočemu segmentu namenjenih okoli 2,5 milijarde dolarjev na leto, v zadnjih petih letih pa se je njegov obseg povečal za 130 odstotkov (Gojčič, 2005, str. 35), velika pozornost se namenja posebej zdravemu prehranjevanju (wellness & spa kuhinje);
- vse večji pomen se daje tudi ekološki občutljivosti pri gradnji in organizaciji wellness & spa centrov (Gojčič, 2005, str. 35);
- dosedanje izkušnje iz panoge kažejo, da so centri običajno locirani blizu stanovanjskih sosesk oziroma so v okolju, kjer je gostota obiskovalcev visoka, npr. v nakupovalnih in poslovnih centrih.

Koncept preventivnega zdravstvenega turizma, h kateremu prištevamo tudi celostno ponudbo wellnessa, je dejavnost, ki ji danes namenjamo vedno večjo pozornost in skrb. O tem pričajo predhodno navedene stopnje rasti, ki so v devetdesetih letih dosegale celo dvomestna števila. V zadnjih petih letih se gibanje nekoliko umirja, vendar je še vedno nad povprečjem turistične panoge. V svetu so v letu 1999 prihodki wellness dejavnosti, ki rastejo po povprečni stopnji okrog šest odstotkov na leto, dosegli 54 milijard evrov, v letu 2004 pa že 73 milijard (Gojčič, 2005, str. 33).

Ravno zaradi širokega spektra različnih dejavnosti, ki se združujejo v konceptu wellness ponudbe, panoge dejavnosti ni mogoče enotno opredeliti. Wellness se namreč pri umeščanju v panožno klasifikacijo dejavnosti, v Republiki Sloveniji, razvršča v več različnih panog dejavnosti. To se lepo pokaže ravno na primeru podjetja, za katerega je v nadaljevanju diplomskega dela razvit poslovni načrt. Panogo podjetja sem opredelila s pomočjo »top down« metode, prikazane v Tabeli 1 na naslednji strani.

3.2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Poslovanje našega podjetja z imenom (firmo) **V. Element d.o.o.**, je vezano na projekt Trubarjeva ulica, za potrebe katerega bom tudi soustanovila naše podjetje. Podjetje bo družba z omejeno odgovornostjo, s sedežem na Trubarjevi ulici 3 in predvidenim datumom registracije v juniju 2007. Ustanovitelja podjetja bosta dva: podjetje »X« (ki bo podjetje V. element d.o.o. dokapitaliziralo s stvarnim vložkom) v višini 85% in Darja Virjent s.p. v višini 15% ustanovitvenega lastniškega kapitala.

Podjetje bo predvidoma opravljalo dejavnost točenja pijač ter ponudbe restavracij in gostiln, s poudarkom na izdelkih iz ekološko pridelanih sestavin oziroma izdelkov nizkih kaloričnih

vrednosti. Prav tako bo registrirano za opravljanje samostojnih zdravstvenih dejavnosti, ki jih ne opravljajo zdravniške službe, kot so na primer zdravstvena nega, fizioterapija in dietetika, ter za dejavnost alternativnih oblik zdravljenja, kot so kiropraktika, refleksoterapija ipd. Podjetje bo opravljalo tudi frizersko, kozmetično dejavnost in omogočalo druge oblike sprostitve, kot so dejavnosti izboljševanja telesnega počutja in sprostitve, ki jih nudijo turške kopeli, savne in parne kopeli, ter seveda fitness centri, solariji, saloni za hujšanje, saloni za masažo (razen fizioterapevtskih) ipd. (Klasje, 2006).

Dejavnost rekreacijskega in sprostitvenega centra se torej po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) umešča v skupino *O.92.6 Športna dejavnost*, v nadaljevanju *0.92.623 Druge športne dejavnosti*. Glede na definirano pestrost vsebine programa bo potrebno podjetje registrirati tudi za opravljanje dejavnosti sprostitve, kar se umešča v skupino 92.720 »Druge dejavnosti za sprostitvev, d.n., kamor po klasifikaciji spadajo druge dejavnosti, povezane z rekreacijo, ki niso že razvrščene drugje (Klasje, 2006).

Tabela 1: Določitev osnovne dejavnosti z uporabo »top down« metode

Področje dejavnosti	Oddelek	Razred	Opis dejavnosti na ravni razreda	Delež dodane vrednosti posamezne dejavnosti v celotni ustvarjeni vrednosti navedenih dejavnosti	
H	55	55.301	Dejavnost restavracij in gostiln	5%	
		55.400	Točenje pijač	2%	
N	85	85.141	Samostojne zdravstvene dejavnosti, ki jih ne opravljajo zdravniki	1%	
		85.142	Alternativne oblike zdravljenja	1%	
O	92	92.623	Druge športne dejavnosti	84%	
		93	93.021	Frizerska dejavnost	1%
		93.022	Kozmetična dejavnost	2%	
		93.023	Pedikerska dejavnost	1%	
		93.040	Dejavnost salonov za nego telesa	3%	

Vir: Avtorica.

3.3 PREDSTAVITEV STORITEV

Pri oblikovanju ponudbe sem sledila osnovni ideji o koncentraciji oziroma združevanju vseh temeljnih sestavin wellnesa, kot smo jih opredelili zgoraj, znotraj enovitega projekta (podjetja). Storitve, ki jih bo vključevala aktualna ponudba wellness centra (in so podrobneje pojasnjene v poglavju Prilog), so predstavljene v Tabeli 2 na naslednji strani.

Tabela 2: Storitve v ponudbi wellness centra

Področja	Aktivnosti v ponudbi
Področje telesnih dejavnosti	različni tipi savn, whirlpoola,
	fitnes (aerobni del/s kardio trenažerji, anaerobni del/koncept uteži . . .).
Zdrava prehrana	wellness kuhinja,
	dietna priprava hrane,
	razne oblike vegetarijanske in polnovredne, makrobiotične prehrane.
Duševne dejavnosti - učenje za zdrav življenjski slog	izobraževanje o zdravem življenjskem slogu, duhovni rasti, izobraževanje o novih smereh, filozofijah (ajurveda, akupunktura).
Osebna sprostitev	različne oblike sprostitvenih masaž,
	različne obloge, sprostitvene kopeli,
	različne oblike meditacij, joge, thai-chija,
	prostor, namenjen počitku.
Lepotilna nega telesa in duha	programi proti staranju,
	programi proti debelosti,
	nega obraza,
	masaže,
	nakup kozmetičnih in lepotnih izdelkov.

Vir: Avtorica.

Okoljska ozaveščenost in poslovanje centra bo skladno tudi z načeli varovanja okolja.

4 POSLOVNI NAČRT – STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

4.1 POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA

Poslanstvo podjetja

S široko paleto storitev v okviru segmenta wellness bomo našim strankam dvignili nivo bivalne kulture in s tem življenjskega sloga. Strankam ne bomo nudili zgolj naših proizvodov oziroma storitev, temveč tudi osebno svetovanje, katerega glavni merljivi cilji bodo vezani na izboljšanje njihovega psihofizičnega počutja.

Vizija podjetja

Podjetje bo vzor na področju ponudbe wellness storitev. Naše storitve s področja fitnesa, lepotilnega in spa dela ter kulinarike bodo predstavljale zaokroženi sklop visoko kakovostne ponudbe, izrazito usmerjene v zadovoljevanje potreb s področja »dobrega počutja«. Osebnostno

prilagojena ponudba mora naše stranke navdajati z občutkom, da so za podjetje neprecenljive. Le tako bo lahko naša usmerjenost v razvoj novih storitev in izdelkov v skladu s spreminjajočimi preferencami naših strank tudi na dolgi rok zagotavljala tisto, v kar verjamemo; to je v stabilno rast podjetja znotraj panoge, v katere prihodnost ne gre več dvomiti.

4.2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN KLJUČNIH PRIHODKOVNIH ELEMENTOV NJEGOVE PONUDBE

Obisk sprostitvenega oziroma spa centra je običajno dražji od običajnih fitnes storitev, ker zahteva prisotnost in delo s strokovnjaki s področja medicine, zdravega življenja oziroma zahteva znanje kozmetičnih storitev. V Sloveniji sledimo trendom tujine in na tem področju beležimo dve veji razvoja tovrstnih storitev. Prvi del obstoječe ponudbe so podjetja, ki nudijo enkratne oziroma enodnevne storitve brez možnosti nočitve. V tem primeru govorimo o opravljanju storitev z namenom preventive in jih koristijo ljudje, ki so v povprečni psihofizični kondiciji in zadovoljivega zdravja. Drugi del opravljanja storitev wellnessa predstavljajo zdravilišča, toplice in podobne wellness ustanove, ki običajno nudijo večdnevne pakete, ki služijo tako preventivnemu kot tudi kurativnemu namenu (Mueller, Kaufmann, 2001, str. 4).

Povzetek osnovnega ponudbenega sortimenta podjetja z vidika bodočih prihodkovnih sklopov¹:

- *Wellness del (fitnes)*: pričakovan prihodkovni element je članarina, ki sem jo oblikovala v treh različnih paketih, v odvisnosti od načrtovane strukture članov in storitvenih ugodnosti, ki jih posamezna članarina prinaša. Sestavina tega storitvenega segmenta je tudi segment »osebno trenerstvo in nutricionizem«, ki ga bodo proti individualnem plačilu lahko deležni člani, ki se bodo za to odločili.
- *Wellness del (spa)*: pričakovan prihodkovni element je individualna cena storitve, ki sem jo oblikovala v dveh različnih paketih, v odvisnosti od načrtovane strukture članov in storitvenih ugodnosti.
- *Wellness del (beauty)*: pričakovan prihodkovni element je individualna cena storitve, glede na planiran asortiman ponujenih storitev (manikira, masaža . . .).
- *Gostinski del*:: pričakovan prihodkovni element je vezan na povprečno porabo na obisk v gostinskem delu zgradbe. V splošnem bo ponudba zajemala dve cenovno raznoliki opciji. V času delavnikov bodo na voljo cenovno ugodne malice oziroma kosila kot možnost izbire med tremi različnimi dnevnimi meniji in bodo prioritetno namenjena poslovnemu segmentu strank. Temeljila bodo na elementih wellness kuhinje, kar pomeni, da se bo izvajala dietna priprava hrane, razne oblike vegetarijanske in polnovredne, makrobiotične prehrane. V

¹ Vezano na projekcije v poglavju 9 - Ekonomika poslovanja podjetja.

popoldanskem in večernem času bo mogoče obedovati »a la carte«, kar bo predstavljalo tudi višji cenovni razred ponudbe.

5 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA

5.1 DEJAVNIKI NEVARNOSTI VSTOPA NOVIH KONKURENTOV

Diferenciacija storitev

V športni dejavnosti je na področju Slovenije prisotnih 10.472 gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, ki se ukvarjajo s športnimi dejavnostmi (92.63), medtem ko jih je za dejavnost sprostitve registriranih le 146 (Bonitete.si, 2006). Glede na to, da je konkurenca v ponudbi storitev sprostitve že prisotna, na segmentu športnih dejavnosti pa ocenjujemo, da je trg že precej zasičen, je razlikovanje ponudbe (ponudbena diferenciacija), ki jo bo formiralo novoustanovljeno podjetje, bistvenega pomena za nadaljnje uspešno poslovanje.

Blagovne znamke

Menim, da je pomen blagovne znamke oziroma »dobrega imena« podjetja eden ključnih elementov za dolgoročno uspešno poslovanje. Glede na to, da je raziskava usmerjena na potencialne možnosti novoustanovljenega podjetja, bo potrebno ugled in ustrezno kakovost izvajanja storitev šele zagotoviti. Blagovna znamka oziroma *dobro ime* ponudnika storitev v prvi fazi ni tako pomembno, nekoliko večji pomen igrajo blagovne znamke dobaviteljev, s katerimi podjetje posluje in katerim potencialni uporabnik pripisuje nekoliko večji pomen. Kot močno blagovno znamko ocenjujem proizvajalca vadbenih fitnes naprav, italijansko podjetje Technogym, ki je postalo »podjetje, ki narekuje smernice« na področju wellness industrije in je tudi eno prvih podjetij, ki je razvilo in utemeljilo svoj koncept na slovenskem trgu. Z njim poskušajo ljudem pokazati kako s telesno vadbo, pozitivnim mišljenjem, ustrezno prehrano, zmanjševanjem stresa uživati polno in uspešno življenje. Technogym je svojo opremo razdelil na izotonične naprave, s katerimi krepimo mišice, in tako imenovane kardio naprave, s katerimi krepimo srčno žilni sistem in izboljšujemo zmogljivost naših pljuč. Ocenjujem, da proizvajalce vadbenih naprav potencialna stranka pogosto povezuje s kakovostjo storitve, ki jo nudi ponudnik wellness storitev. Na pomenu pridobivajo blagovne znamke kozmetičnih izdelkov, ki jih podjetja uporabljajo na segmentu spa ponudbe, kjer je konkurenca med proizvajalci višja, zanimivi so predvsem aktualni trendi naravnih in biološko neoporečnih izdelkov in s katerimi lahko udejanjimo filozofijo dobrega počutja.

Zahtevan obseg naložb

Že predstavitev spektra panoge dejavnosti in storitev, ki so vključene v koncept wellness, nam daje možnost grobega zaključka, da oblikovanje koncentrirane ponudbe vseh temeljnih sestavin wellnessa ne enem mestu zahteva relativno precejšnja naložbena sredstva. Pregled bilanc treh

konkurenčnih podjetij za zadnji 2 leti, ki nastopajo znotraj ljubljanske regije, pri čemer s svojo dejavnostjo ne pokrivajo vseh, temveč zgolj nekatere od štirih temeljnih wellness sestavin, nakazuje na potrebna začetna vlaganja med 0,5 in 1 mio evrov (AJ PES, 2006). Pri tem je potrebno poudariti, da so najpomembnejše spremenljivke, ki vplivajo na potreben obseg naložbe za oblikovanje koncentrirane wellness ponudbe, zagotovo naslednje:

- izbira mikrolokacije wellness centra (prostor in dejavniki, vezani na prostor ponudbe)
- število osnovnih ponudbenih segmentov, ki jih center ponuja v okviru svojega rekreativno-sprostitutvenega programa (število naprav in obseg ponudbe posamezne storitve)
- nivo kakovosti storitev, ki jih center ponuja (tip naprav, kakovost spa dela centra).

Možnost pristopa k prodajnim kanalom

Pomemben dejavnik uspeha v panogi je izbira lokacije tovrstnega centra. Na podlagi metode opazovanja aktualne poslovne prakse velja, da so zelo primerne lokacije predvsem neposredna urbana središča, nakupovalni in poslovni centri ter tiste lokacije, kjer je prisotna visoka koncentracija ljudi. Pomemben dejavnik izbire je možnost parkiranja in oddaljenost od razpoložljivih parkirnih prostorov. Kot zanimivo alternativo bi izpostavila tudi drug tip lokacij, ki so sicer odmaknjene, vendar še vedno relativno lahko dostopne iz urbanih središč, npr. od deset do petnajst minut od centra. Ponudniki, ki imajo tovrstno možnost izvedbe, lahko obstoječo ponudbo dopolnijo s sprostitutvijo v naravnem okolju, kot so zelenice, drevesa, odmaknjenost od mestnega vrveža, kar neposredno blagodejno vpliva na počutje obiskovalcev.

Pristop do potrebnih surovin in materialov

Za opravljanje tovrstne dejavnosti nujno potrebujemo osnovno infrastrukturo, torej elektriko in vodo, kar je običajno na voljo na vseh potencialno zanimivih lokacijah. Za druge surovine in materiale nisem ugotovila posebnih ovir, običajno botruje končni odločitvi cena in kakovost proizvoda.

Zakonodajne ovire

Zakonodajnih ovir, kot so koncesije, posebna dovoljenja ipd. za opravljanje tovrstnih storitev sicer ni, vendar je za doseganje ustrezne ravni kakovosti ponudbe nujno, da zaposluje strokovno usposobljen kader, ki ima bodisi potrebno stopnjo izobrazbe ustrezne smeri, bodisi mojstrski izpit, v kolikor gre za opravljanje kozmetičnih in drugih storitev. Ohranjanje zadovoljive ravni znanja zaposlenih lahko podjetje zagotovi z možnostjo udeležbe na raznih strokovnih usposabljanjih ali z dostopnostjo do aktualnih smernic preko tiskanih in elektronskih medijev. Tako nastale stroške krije podjetje in jih šteje za investicijo v znanje oziroma človeški kapital.

Nov osnutek Zakona o zdravilstvu predvideva podeljevanje licenc pri izvajanju nekaterih zdravilskih metod (npr. ajurveda, refleksoterapija), kjer se je do sedaj tovrstna medicinska

izobrazba zahtevala izključno pri homeopatskem zdravljenju. V tem primeru je nekoliko sporna predvsem strokovna usposobljenost subjekta, npr. zdravilske zbornice, ki bo imela pristojnost podeljevanja tovrstnih licenc, saj ji homeopatska skupnost očita preslabo raven poznavanja metod zdravljenja z alternativno medicino (Pan, 2006).

5.2 DOLOČLJIVKE POGAJALSKE MOČI DOBAVITELJEV

Dobavitelje podjetja, ki ponuja storitve wellnessa (v našem konkretnem primeru vse temeljne sestavine), lahko v grobem ločimo na dobavitelje osnovnih sredstev in podpornih storitev, na katerih temelji osnovna ponudba centra (fitnes in spa naprave, kozmetične storitve in storitve zdravstvene nege, itd), ter dobavitelje infrastrukturnih storitev, vezanih na vzdrževanje nemotenega poslovanja centra na izbrani lokaciji (elektrika, voda, odpadki, čiščenje, ogrevanje ipd.).

Prvi tip tovrstnih dobaviteljev so podjetja, ki skrbijo za tehnično opremljenost kluba in dobavitelji kozmetičnih storitev. Stroški vadbениh in drugih strokovnih naprav predstavljajo, poleg stroškov uporabe in predhodno potrebne prenove poslovnega prostora in zagotavljanja prostorskih možnosti izvajanja dejavnosti, največjo investicijo. Na slovenskem trgu je najmočnejša blagovna znamka vadbениh naprav Technogym, ki je bil pred nedavnim še monopolist, v tem trenutku pa se po besedah Iztoka Raceta, vodje produktne linije v podjetju Florida Wellness d.o.o. (uradni zastopnik za Slovenijo, Hrvaško in Srbijo), njegov tržni delež giblje med 70 in 75 odstotki. Sledi mu slovenska znamka Sokol Gym, ki obvladuje približno 5 do 10 odstotkov trga, potem sledi še nekaj manjših dobaviteljev, ki po kakovosti in širini prodajnega programa ne sodijo v isto cenovno skupino, npr. Matrix, Technica ipd.

Pri primernih ponudnikih spa opreme in notranjega dekorja, ki urejajo prostore za savnanje, jacuzzije, izvajanje masaž ter sproščanje, sem si bolj podrobno ogledala predvsem ponudbo podjetja Balnea, ki je opremilo tudi Sunny wellness center, ki velja za enega boljših tovrstnih objektov v celotni Evropi. Glede na raven kakovosti opreme se umešča v višji cenovni razred in po besedah Sama Satlerja, direktorja podjetja Florida Wellness d.o.o., ocenjeni znesek investicije znaša v višini 1.500 do 3.500 EUR/m². Za naše podjetje sem pri projekciji investicije v spa del notranje opreme upoštevala nižji znesek, ker nameravam izgradnjo izvesti v sodelovanju z manjšimi obrtniki iz stroke, ki so cenovno ugodnejši, hkrati pa se je pri sami izvedbi še vedno moč zgledevali po estetiki in stilu dekorja, ki ga uporablja priznana blagovna znamka nemškega porekla Balnea.

Stroški kozmetičnih izdelkov so bistveno manjša ovira pri vstopu v panogo. Koncentracija dobaviteljev je relativno visoka (v primerjavi s podjetji/dobavitelji, ki sem jih predhodno naštel), kar kaže na relativno visoko diferenciacijo segmenta kozmetičnih izdelkov. Ker gre za disperzirano ponudbo v panogi, bi poudarila predvsem načela, ki jih bo izbrani sortiment združeval. Izdelki naj bodo proizvedeni na naravni osnovi, hkrati pa cenovno primerni in primerljivi obstoječi ponudbi na trgu. Bolj kot kozmetične blagovne znamke svetovnega slovesa

oziroma znanih kozmetičnih hiš, kot so Biotherm, Lancome ipd., bomo uporabljali izdelke slovenskega porekla. Zanimiv poslovni partner, ki poleg slovenskega porekla predstavlja tudi tradicionalno Slovenijo, je podjetje Soline Pridelava soli d.o.o., ki s poslovanjem varuje in trajno ohranja naravno in kulturno dediščino na področju Krajinskega parka Sečoveljske soline ter prideluje in prodaja sol in druge pridelke iz solin. V ponudbi kozmetičnega dela imajo solinsko blato za telo (obloge iz solinskega blata razgradijo strupene snovi, pospešijo krvni obtok, napnejo kožo), sol za kopel z evkaliptusom, rožmarinom ali sivko, solni piling za telo z aloa vera ali oljčnim oljem (namenjen odstranjevanju poroženelih celic), rastlinsko milo itd. (Ponudba kozmetičnega programa Soline d.o.o., 2006). Prav tako zanimiv ponudnik slovenskega porekla je Kozmetika Afrodita d.o.o., predvsem s programsko linijo "salon exclusive", ki nudi obširen nabor izdelkov in storitev, ki je namenjen izključno strokovnim storitvam v kozmetičnem salonu. Vsi preparati temeljijo na rastlinskih substancah, medsebojna kompatibilnost preparatov daje hkrati obilo možnosti za oblikovanje negovalnih programov (Ponudba kozmetičnega programa Kozmetika Afrodita d.o.o., 2006).

Pri kulinaričnem delu ponudbe bo podjetje uporabljalo izdelke iz ekoloških živil, ki so pridelana in predelana na naraven način, brez uporabe pesticidov, konzervansov, umetnih arom, barvil in gensko spremenjenih organizmov. Pridelava in predelava poteka brez dodatkov kemičnih sestavin, ki uničijo večino vitaminov, mineralov in vsega ostalega, hkrati pa so ekološka živila tudi veliko polnejšega okusa, ker so konvencionalno pridelana. Pri nakupu sadja in zelenjave bomo izbirali med naravno pridelanimi izdelki, ki so na voljo na ekoloških tržnicah. Kruh in izdelke iz polnovredne, pirine moke in drugih sestavin, bogatih z balastnimi snovmi, jajca in mlečne izdelke bomo kupovali od ekoloških kmetij, ki so prav tako prisotne na ljubljanskih tržnicah (LJ Center, BTC, Koseze). Mesne izdelke bomo prioriteto izbirali s slovenskim poreklom, poleg tega bo prehrana vključevala veliko ribjih jedi. Sestavine, začimbe in druge dodatke k prehrani bomo kupovali v ekoloških trgovinah, kot je na primer Kalček d.o.o. (poslovalnica na Trubarjevi in v BTC-ju v Ljubljani).

Pogajalska moč v odnosu do infrastrukturnih dobaviteljev, kjer prevladujejo javna podjetja, distributerji električne energije, pitne vode, storitev ravnanja s komunalnimi in njim podobnimi odpadki ter ogrevanja, je pričakovano majhna oziroma nična.

Poslovanje z ustreznim dobaviteljem je pomembno zaradi zagotavljanja ustrezne kakovosti opreme, namenjeni vadbi in sprostitvi strank, kot tudi zaradi kakovosti izvajanja poprodajnih oziroma vzdrževalnih aktivnosti. Stroški spremembe dobavitelja so na področju kozmetičnih in drugih izdelkov, namenjenih sprostitvi, sicer zanemarljivi, medtem ko je potrebno pri dobaviteljih opreme upoštevati dobo garancije in možnost brezplačnega servisa, tako na primer pri Technogymu zagotavljajo 24-mesečno obdobje garancije. Tovrstni stroški vzdrževanja predstavljajo pomembno komponento pri stroškovni oceni, v kolikor se ponudnik odloča o zamenjavi dobavitelja. Vzpostavitev uspešnega partnerstva z dobavitelji in dolgoročno sodelovanje omogoča tako wellness centru kot ponudniku možnost kakovostnejšega izvajanja storitev, poleg tega zagotavlja lažji dostop do ustreznega oziroma kakovostnega znanja, ki ga posedujejo nekatera multinacionalna podjetja.

5.3 DOLOČLJIVKE POGAJALSKE MOČI KUPCEV

Koncentracija kupcev

Za lokacijo opravljanja dejavnosti sem izbrala središče mesta Ljubljana, obstoječo zgradbo na Trubarjevi ulici, na kateri bo predhodno potrebno izvesti celostno prenovu. Gre za zgradbo, v kateri se je včasih nahajal hotel Soča, kasneje pa vladni Urad za šolstvo. Danes je v lasti privatnega subjekta, ki je kot sovlagatelj pripravljen s to stavbo kot stvarnim vložkom kapitalizirati podjetje, ki bo opravljalo dejavnost na podlagi predloženega poslovnega načrta. Ključne prednosti izbrane mikrolokacije so visoka koncentracija ljudi, ki se nahaja na tem območju, bodisi zaradi vsakodnevnih obveznosti bodisi iz službenih zadolžitvev, poleg tega je prisoten vedno višji delež turistov in tujih poslovnežev, ki obiščejo prestolnico za nekaj dni oziroma so nastanjeni v centru mesta in nimajo lastnega prevoza.

Ocenjujem, da je glede na populacijo rezidentov koncentracija kupcev relativno visoka, med aktivnimi povpraševalci po tovrstnih storitvah je še vedno najmočnejši segment žensk. Študija *Ekonomičnosti in profitabilnost wellness hotelov*, ki je bila opravljena v marcu 2006 (Gojčič, 2005, str. 34), je pokazala, da wellness storitve, ki niso vezane izključno na telesno dejavnost, koristi več kot polovica gostov žensk, ki so stare od 40 do 60 let, od katerih več kot polovica potuje s partnerjem, družino ali prijatelji. Hkrati pa so se na trgu izoblikovale nove ciljne skupine gostov kot, so moški, najstniki, mame in hčere ter prijateljice, mlajši in starejši seniorji. Velika pričakovanja gostov ob prvem obisku wellness centra kažejo na dejstvo, da so gosti čedalje bolj zahtevni in individualno naravnani.

Primarni ciljni tržni segment wellness storitev našega podjetja so domači gosti, hkrati je potrebno upoštevati tudi vedno večje število tujih turistov, ki so za dalj časa nastanjeni v prestolnici. Še posebej so zanimivi trgi, ki so geografsko blizu Sloveniji, torej Avstrija, Nemčija, Italija in Hrvaška. Z uvajanjem rednih linij nizkocenovnih prevoznikov na letališča, ki so dostopna območju osrednje slovenske regije, kot sta Brnik in Trst, postajajo zanimivi tudi oddaljeni trgi, kot so ruski, britanski, izraelski, ipd.

Obseg nakupov

Za članstvo v rekreacijskem oziroma fitness centru se običajno plačuje mesečna članarina, ki se giblje v razponu med 30 EUR in 70 EUR, odvisno od kraja in kakovosti opravljene storitve. Večina centrov obračunava tudi enkratno članarino ali letno vpisnino, ki se giblje v višini od 10 EUR do 20 EUR. Oceno podajam na podlagi uporabljene metodologije zbiranja podatkov z opazovanjem ravni cen konkurenčnih podjetij Fit&Fun, Sunny Studio, Sportclub na območju Ljubljane. Za storitev, ki je vezana na strokovno znanje s področja medicine, zdravega življenja oziroma zahteva znanje kozmetičnih storitev, so kupci pripravljene odšteti tudi nekaj več kot za uporabo telovadnih naprav ali strokovnih ur vodene aerobne vadbe. Ta strošek znaša v povprečju 20 EUR in 40 EUR na mesečni ravni (Obstoječa ponudba podjetij Fit&Fun, Sportclub, Sunny Studio, 2006).

Stroški kupca, ki želi spremeniti »dobavitelja«, so relativno nizki, kar pomeni za podjetje potencialno nevarnost nenapovedanih izpadov, saj je konkurenca na tem segmentu relativno visoka. Informiranost kupcev o naboru storitev, različnih pristopih in aktualnih trendih na trgu ocenjujem kot srednje visoko. V prihodnosti ocenjujem kot enega od ključnih dejavnikov uspeha holistični pristop k obravnavi človeka, ki ima odgovoren odnos do zdravja, sočloveka in narave. Cene storitev so za kupca sicer relativno velikega pomena, vendar je pri izbiri pomembno tudi *dobro ime* in pozicioniranje tovrstnega podjetja v družbi.

5.4 DOLOČLJIVKE NEVARNOSTI SUBSTITUCIJE

Razmerje med cenami in kakovostjo substitutov kaže na to, da si konkurenti v panogi bolj ali manj konkurirajo z raznimi oblikami diferenciacije proizvoda z razlikovanjem storitev, paketnih ponudb, ki izhajajo iz raznovrstnosti posameznega programa. Na podlagi primerov iz poslovne prakse lahko sklepam, da je moč izpostaviti ekskluzivnost, prestiž oziroma tako imenovano *VIP ponudbo* ter nadpovprečno raven storitev kot temeljno konkurenčno prednost ponudnika storitev (npr. Sunny Studio v Dravljah, LJ).

Nagnjenost kupcev k substituciji storitev ocenjujem kot relativno nizko, saj je pri obiskovanju tovrstnih ustanov prisoten tudi psihološki moment, kar pomeni, da se posamezniki sčasoma navadijo na socialno sredino ter okolje in se v nekem smislu »udomačijo«. Le to predstavlja večjo oviro v potrebnem ponovnem vzpostavljanju tovrstnih stikov stranke, če se le ta odloči za spremembo dobavitelja.

5.5 DOLOČLJIVKE RIVALSTVA KONKURENTOV

Iz statistike za ZDA vidimo, da je število tovrstnih športnih klubov in klubov zdravja v letu 1982 znašalo 6.211, v letu 2004 23.497, v letu 2005 pa že 26.380 klubov. Obseg prihodka tovrstne dejavnosti je v istem obdobju zrasel od 7,3 na 24,8 milijard dolarjev, kar sicer nakazuje na veliko propulzivnost panoge, vendar tudi na zmanjševanje prihodka po posameznem klubu (IHRSA, 2005).

Ne glede na razlike v demografskem okolju nam ti podatki nakazujejo, da je tudi v Sloveniji še veliko prostora za rast. Če te podatke primerjamo s podatki za Slovenijo, vidimo, da je v Sloveniji v letu 2005 delež števila članov tovrstnih klubov v razmerju z odstotkom celotne populacije znašal 0,4 % celotnega prebivalstva, medtem ko je v ZDA že leta 2003 ta delež dosegel višino 14% celotne populacije (IHRSA, 2005).

Ovire za izstop iz panoge so relativno visoke, ker predstavlja tovrstna dejavnost visoko začetno investicijo glede na realizacijo dodane vrednosti, iz vsebine v nadaljevanju razgrajenega poslovnega načrta pa je razvidno, da ocenjujem dobo povračila investicije na daljšo od petih let. Stopnja informiranosti v panogi je na srednji ravni, kar lahko pomeni tudi potencialno negativno

izkušnjo kupca, predvsem v povezavi z dejstvom, da se izraz wellness še vedno pogosto uporablja nepravilno oziroma izkorišča in se z njim označuje izdelke in storitve, ki so pogosto daleč od njegove temeljne filozofije (Gojčič, 2005, str. 33).

5.6 TRŽNI SEGMENTI

Za uspešno poslovanje podjetja je ključnega pomena, da dobro definira najpomembnejše potrebe potencialnih kupcev, določi ciljne trge in oblikuje primerne trženjske strategije. Zato je potrebno kupce pred analizo, navedeno v nadaljevanju, razdeliti v homogene skupine – segmente, ki predstavljajo skupino odjemalcev, ki nastopa na trgu izdelkov za široko potrošnjo. Ta skupina je v našem primeru opredeljena na podlagi demografskih, družbeno ekonomskih ter vedenjskih osnov.

Potencialno zanimivi tržni segmenti na področju wellness storitev so (Analiza povpraševanja po wellnessu: raziskava poglavitnih tržišč & analiza profilov wellness gostov; 2005):

- Mladi (20–24 let) se večinoma odločajo za storitev fitnesa. Imajo povprečne dohodke. Pomembnost tega segmenta narašča.
- Mlade družine z majhnimi otroki, kot uporabniki spa ponudbe. Trenutno ima segment nizek tržni delež, vendar se predvideva porast.
- Odrasli (40–50 let) iščejo preventivne metode za ohranjanje zdravja in sproščanje v spa centrih. Trenutno je ta segment najbolj zastopan.
- Starejša generacija (50 do 60 let) je uporabnik medicinskih storitev, zelo pomemben segment za kurativni del wellness industrije, ki ga v svoji ponudbi nisem predvidela.

Navajam še drugo opredelitev poglavitnih tržnih segmentov glede na uporabo storitev, ki jo ocenjujem kot bolj uporabno tipologijo segmentiranja za moj primer obravnavane dejavnosti podjetja. Po uporabljeni metodologiji računalniško podprtega anketiranja za ciljno skupino uporabnikov wellness storitev so bili v raziskavo vključeni prebivalci Ljubljane in okoliških urbanih naselij, za katere se ocenjuje relativno visok indeks kupne moči (Tržne priložnosti za Nebeške toplice, 2004).

Segment 1: Družine

Uporabo wellness storitev povezujejo tako s skrbjo za zdravje kot s sprostitvijo in užitkom, intenzivnost uporabe je podpovprečna. Uporabljajo predvsem masaže in zdravilne terapije, pri obstoječi ponudbi na trgu jih nič posebej ne moti.

Segment 2: Ravnodušni hedonisti

Nimajo posebnega odnosa do posameznih storitev, vse storitve uporabljajo podpovprečno, kar nakazuje na sezonski tip obiskovalca. Sicer uporabljajo vse storitve, moti jih nečistoča in neurejenost ter premalo raznolika ponudba, pogrešajo večjo prijaznost osebja.

Segment 3: Lepe in mlade

Nadpovprečno percipirajo koristi wellness storitev, ki jim pomenijo tako skrb za zdravje kot sprostitve in užitek, storitve uporabljajo nadpovprečno celo leto enakomerno, z vsemi elementi ponudbe so nadpovprečno zadovoljne.

Segment 4: Zahtevni

Nimajo posebnega odnosa do posameznih storitev, vse storitve, razen savne, uporabljajo podpovprečno. Z vsemi elementi ponudbe so nadpovprečno zadovoljni, običajno jih zmoti nečistoča.

5.7 VELIKOST SEGMENTOV IN TRŽNI POTENCIAL

Izmed štirih segmentov potencialnih strank je za nas najbolj zanimiv segment *lepe in mlade*, saj gre za največji segment in hkrati za intenziven tip uporabnic različnih storitev. Glede na uporabo storitev je njemu soroden segment *zahtevni*, ki prav tako predstavlja potencialne obiskovalce, vendar jih bo potrebno pritegniti z visoko kakovostno ponudbo.

Tabela 3: Opredelitev ključnih tržnih segmentov

	VELIKOST SEGMENTA V CELOTNI POPULACIJI	MESEČNI DOHODEK GOSPODINJSTVA
DRUŽINE	27%	do 280.000 SIT
RAVNODUŠNI HEDONISTI	15%	nad 360.000 SIT
LEPE & MLADE	36%	ni podatka*
ZAHTEVNI	22%	nad 320.000 SIT

* običajno študentke in zaposlene mlade ženske

Vir: Tržne priložnosti za Nebeške toplice, 2004.

Relativno velik segment so *družine*, ki bi jih bilo smiselno pritegniti s posebnimi programi, kar bi bila ena izmed možnih poslovnih strategij v naslednjih fazi, torej ko je že prisotna primerna rast podjetja in se osredotočam na nadaljnji razvoj ponudbe. Najmanjši in najtežje dosegljiv segment so *ravnodušni hedonisti*, ki v wellness storitvah ne vidijo posebnih koristi.

Na osnovi zgoraj navedene analize stanja je pomembno zagotoviti predvsem naslednje elemente ponudbe:

- čistoča
- prijaznost osebja
- delovni čas (urnik obratovanja), prilagojen potrebam potencialnih strank
- raznolika in visoka kakovost ponudbe
- dobro razmerje med ceno in kakovostjo
- razpoložljivost parkirišč

Zavedanje o ponudbi je pri segmentu *lepe in mlade* mogoče doseči preko ženskega (lifestyle in trač) tiska in tudi preko spleta (portali o življenjskem slogu). Prav tako so za zavedanje segmenta

zahtevni pomembne »lifestyle« priloge dnevnega tiska (Ona, Polet), poslovni tisk (Finance) in svetovni splet.

Glede na različnost segmentov je ponudbo smiselno oblikovati tako, da bo ustrezala enemu ali dvema segmentoma, saj bo le tako konsistentna in usmerjena na tiste ciljne populacije, ki so glede na potrebe relativno usklajene. Ob strategiji vstopa na trg se bom prioritarno osredotočila na segment *lepe in mlade* in *zahtevni*, seveda pa se bodo na tako oblikovano ponudbo vezale tudi storitve, ki bodo primerne za druge segmente.

6 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Vse elemente širšega okolja predstavljam v smislu dejanskega ali potencialnega vpliva, ki ga imajo lahko na razvoj wellness dejavnosti v Republiki Sloveniji.

6.1 POLITIČNO PRAVNO OKOLJE V SMISLU POMENA ZA ŠPORT IN ZDRAVJE

6.1.1 Politično pravno okolje v Sloveniji

V Sloveniji vzpodbujamo pomen zdravega življenja in rekreacije z *Nacionalnim programom športa v Republiki Sloveniji* (2000), s katerim država soustvarja pogoje za razvoj športa. Nacionalni program zajema celostno organizirano dejavnost športa, to je športno vzgojo, športno rekreacijo, kakovostni in vrhunski šport ter šport invalidov, ki je v javnem interesu in se sofinancira iz javnih sredstev. Na drugi strani nacionalni program in strategija zdravstvenega varstva za obdobje 2005–2012 še nista pripravljena, predhodni Nacionalni program zdravstvenega varstva Republike Slovenije - Zdravje vse do leta 2004 (NPZV) (Uradni list RS, št. 49/00), ki je bil v Državnem zboru sprejet 30. maja 2000, pa kot enega od temeljnih družbenih ciljev Republike Slovenije izpostavlja ohranjanje, krepitev in povrnitev zdravja prebivalcev. Zdravje ni zgolj odsotnost bolezni, temveč je čim večje telesno, duševno in socialno blagostanje posameznika oziroma čim večjega števila ljudi, uravnoteženo z okoljem, v katerem živijo in delajo.

Država je sprejela akt o *Resoluciji o nacionalnem programu prehranske politike 2005–2010* (Uradni list RS, št. 39/05), ki govori o pomenu zdravega prehranjevanja in redne telesne dejavnosti na zdravje posameznega državljana, kar pravzaprav naslavlja ravno koncept wellnessa. Dejavniki nezdravega življenjskega sloga so med ključnimi v procesih nastanka, napredovanja in pojavljanja zapletov najpomembnejših kroničnih nenalezljivih bolezni (v nadaljevanju besedila KNB): bolezni srca in ožilja, sladkorne bolezni, nekaterih vrst raka, nekaterih kroničnih pljučnih obolenj, debelosti in osteoporoze ter drugih bolezni mišično kostnega sistema. Nezdruvo prehranjevanje in nezadostna telesna dejavnost sta tesno povezana s pojavljanjem in vzdrževanjem znanih fizioloških dejavnikov tveganja v zvezi s KNB, kot na primer zvišanega krvnega tlaka ter zvišanih vrednosti holesterola in glukoze v krvi. Od sedmih ključnih dejavnikov tveganja za KNB (zvišan krvni tlak, zvišan holesterol v krvi, zvišan indeks

telesne mase, znižan vnos zelenjave in sadja, telesna nedejavnost, alkohol, kajenje) jih je pet tesno povezano s prehrano.

6.1.2 Politično pravno okolje na ravni EU

Z vstopom v Evropsko unijo je Slovenija sprejela zakone in aktivne programe višanja kakovosti življenja in zmanjševanje škodljivih vplivov na zdravje tudi v globalnem vidiku. Amsterdamska pogodba Evropske skupnosti v 152. členu zavezuje države članice, da v oblikovanju in izvajanju vseh svojih politik in aktivnosti zagotovijo visoko raven zaščite zdravja prebivalstva. Evropske države, članice Svetovne zdravstvene organizacije (v nadaljevanju besedila SZO), so podpisnice krovnega programa na področju zdravja – Agende *Zdravje v 21. stoletju (1992)*. Dokument kot glavni cilj postavlja najvišjo možno raven zdravja za vsakega posameznika ter krepitev in varovanje zdravja vsega prebivalstva. Agenda *Zdravje v 21. stoletju* ima 21 ciljev, ki vključujejo tudi področja varne hrane in zdravega prehranjevanja ter zdravega okolja. V dokumentu se države članice zavzemajo za zdrav začetek življenja, zdravje mladih in zdravo staranje, zmanjševanje pojavnosti akutnih nalezljivih bolezni in KNB, zdravo in varno naravno okolje, zdrav življenjski slog, zmanjševanje škode zaradi zlorabe alkohola in zdravo bivalno okolje. Agenda 21 opredeljuje pomen medresorske odgovornosti za zdravje. Svetovna zdravstvena organizacija, odgovorna za upravljanje nalog šestega poglavja Agende 21, igra ključno vlogo pri izpolnjevanju zdravstvenih ciljev te agende. Urad SZO za Evropo je v skladu z usmeritvami Agende 21 oblikoval prvi akcijski načrt prehranske politike za obdobje 2000–2005 za evropsko regijo. Cilj akcijskega plana je spodbujanje izvajanja prehranskih politik posameznih držav, ki naj bi zmanjšale družbeno breme zaradi bolezni, povezanih s hrano in prehrano, ter stroške, ki jih zaradi teh bolezni nosita družba in zdravstveni sistem. Aktivnosti naj bi se izvajale s pripravo in implementacijo strategij na področju celotnega življenjskega sloga (alkohol, tobak, prehrana, gibanje). Pri pripravi strategij na različnih področjih zdravega življenjskega sloga so vključeni različni partnerji s področja sociale, okolja, kmetijstva, transporta (Resolucija o nacionalnem programu prehranske politike 2005–2010, 2005).

Bolezni srca in ožilja so najpogostejši vzrok bolezni, umrljivosti in prezgodnjih smrti ter slabše kakovosti življenja prebivalcev držav članic EU. Primerni metodi za zmanjševanje bolezni srca in ožilja sta promocija zdravja in preventiva, ki naj bi se izvajali v okviru nacionalnih javnozdravstvenih politik. Krovni dokument, ki v Evropski uniji ureja področje varnosti živil, je Bela knjiga o varnosti živil iz leta 2000. Razvejana horizontalna in vertikalna zakonodaja s področja varnosti živil predstavlja obsežen del v evropskem pravnem redu. Strateški dokumenti v zvezi s prehransko politiko EU poudarjajo pomen zagotavljanja varne hrane vzdolž celotne živilske verige »od polja do krožnika« po načelu sledljivosti.

S francosko pobudo se je na področju prehrane in prehranjevalnih navad pričel vzpostavljati sistem, ki naj bi dolgoročno omogočil zmanjšanje bremena KNB, povezanih z nezdravo prehrano in nezdravimi prehranjevalnimi navadami. Pobuda, izoblikovana v projektu *Prehranjevanje in prehranski vzorci za zdrav življenjski slog v Evropi*, priporoča, naj ima izboljševanje prehrane in prehranjevalnih navad visoko prioriteto v vseh strategijah držav članic

EU, ki so usmerjene v javno zdravje. SZO je v maju 2004 sprejela Resolucijo o globalni strategiji na področju prehrane, gibanja in zdravja. Strategija je povezala prehrano in telesno dejavnost v skupnih prizadevanjih za zmanjšanje bremena KNB.

Evropska komisija je za področje javnega zdravja v letu 2003 ustanovila Evropsko mrežo za prehrano in telesno dejavnost z mandatom za obdobje 2003–2008. Mreža bo predstavljala forum za razpravo in izmenjavo informacij ter dajanje predlogov strategij, akcijskih programov, zakonodajnih aktov in priporočil na podlagi konsenza sodelujočih držav članic. Glavna področja delovanja so: podpora nacionalnim programom za prehrano in telesno dejavnost, identifikacija programov, ki so se v posameznih državah članicah že izkazali za uspešne, raziskave življenjskega sloga oziroma determinant zdravja ter vzpostavitev evropskega informacijskega sistema (Resolucija o nacionalnem programu prehranske politike 2005–2010, 2005).

6.2 DEMOGRAFSKO OKOLJE IN TRENDI, POVEZANI Z ZDRAVIM ŽIVLJENJEM

Tabela starostne strukture prebivalcev Slovenije, primerjava s strukturo prebivalstva EU ter primerjava demografskih kazalcev prebivalstva Slovenije in Evropske unije so podane v Prilogi 3, Tabela 6,7 in 8.

Različne raziskave o načinu prehranjevanja v Republiki Sloveniji kažejo, da je prehrana slovenskega prebivalstva nezdrava. Število dnevni obrokov in ritem prehranjevanja povprečnega prebivalca nista ustrezna, energijska vrednost povprečnega obroka je previsoka, zaužijemo preveč maščob v celoti in preveč nasičenih maščob, ki pomembno vplivajo na pojavnost bolezni srca in ožilja in raka debelega črevesa. V naši prehrani je premalo sadja, predvsem pa zelenjave ter prehranskih vlaknin, ki so pomembni prehranski varovalni dejavniki pred KNB. Po podatkih nacionalne raziskave *Z zdravjem povezan življenjski slog (2001)*, ki je bila opravljena leta 2001, se v Republiki Sloveniji zdravo in pretežno zdravo prehranjuje samo 22,9 % prebivalstva. Pri tem so posebej ogrožene skupine prebivalstva: moški, ljudje iz nižjih družbenih slojev, z nižjo stopnjo izobrazbe, aktivno zaposleni, prebivalci vaškega bivalnega okolja ter vzhodno slovenskega zdravstvenega področja, populacija v starosti med 25–49 let (CINDI, 2006).

Podatki o zdravstveni ustreznosti živil, zbrani na osnovi rednega programiranega uradnega nadzora nad živili v javnih zdravstvenih ustanovah in na osnovi prijavljenih alimentarnih epidemij kažejo, da kot najpogostejši vzrok zdravstvene neustreznosti živil v Republiki Sloveniji prevladuje mikrobiološka onesnaženost živil, medtem ko prekomerna kemična onesnaženost zaenkrat še ne predstavlja večjega zdravstvenega problema. Za ohranjanje in krepitev zdravja je zelo pomembno razmerje med energijskim vnosom in energijsko porabo, skratka med prehranjevanjem in telesno dejavnostjo. Zdrava prehrana in redna telesna dejavnost vplivata na zdravje vsaka zase in hkrati sinergijsko (Resolucija o nacionalnem programu prehranske politike 2005–2010, 2005).

Potrebno je opozoriti na stanje prekomerne hranjenosti in debelosti pri otrocih in mladostnikih in odraslih v Sloveniji. Podatki za otroke (v starosti 5 let) kažejo na prekomerno hranjenost za 18 odstotkov dečkov in 21 odstotkov deklic, o debelosti pa govorimo pri 9 odstotkih dečkov in 8 odstotkih deklic. Pri mladostnikih gre za prekomerno hranjenost v 17 odstotkih za moške predstavnike in v 15 odstotkih za ženske predstavnice, medtem ko o pojavu debelosti govorimo pri 6 odstotkih mladostnikov in 4 odstotkih mladostnic. Več kot 54,6 odstotka odraslih je prekomerno prehranjenih, več debelih je v ruralnem okolju (17%) kot v primestnem (15%) in mestnem (12%), medtem ko o pojavu debelosti govorimo v 15 odstotkih populacije odraslih (Društvo za zdravje srca in ožilja, 2006).

Skoraj polovica odraslih Slovencev in Slovenk nima nobenega stika s športom. Ta podatek ni vzpodbuden in precej presega srednjeevropsko povprečje. Drugo polovico prebivalcev, ki je športno aktivna, lahko razdelimo na dva dela. Prva polovica je redno, to pomeni vsaj dvakrat na teden, športno aktivna; drugi del je dejaven občasno, neredno in tudi redko. Prizadevanja in tudi različne aktivnosti v Sloveniji (tako na državni kot tudi na lokalni ravni) so seveda usmerjene k temu, da bi se število redno aktivnih čim bolj povečalo, da bi občasno aktivni postali bolj redni in da bi se tiste, ki jih v športu ni, skušali pritegniti in jim odkriti lepote, prijetnosti ter koristne posledice športne aktivnosti. Če primerjam te rezultate z enako študijo, izvedeno v letu 1996, je razvidno, da smo v petletnem obdobju vendarle napredovali. Nekoliko se je zmanjšal delež neaktivnih, predvsem pa se je povečal delež redno aktivnih od 20 na 25 odstotkov. V obravnavanih letih se je dvignila tudi redna, dva- do trikrat tedenska dejavnost za kar 54 odstotkov (Društvo za zdravje srca in ožilja, 2006). Glede na to, da gre za petletno obdobje, ocenjujem te podatke kot spodbudne, hkrati pa je moč predvidevati tudi vzpodbuden trend v prihodnje (Priloga 4).

6.3 EKONOMSKO OKOLJE: PREDPOGOJI ZA RAZVOJ WELLNESS INDUSTRIJE

BDP je v obdobju od leta 2000 do 2005 v slovenskem gospodarstvu neprestano rasel z letnimi stopnjami rasti od 2,5% (2002) do 4,2% (2004), v povprečju pa z okoli 3,35% letno. BDP je leta 2005 znašal 27.365 milijonov evrov. Kazalnik BDP na prebivalca (BDP per capita) je v obdobju od leta 2000 do leta 2005 rasel po podobnih stopnjah kot BDP in je leta 2005 znašal 17.008 dolarjev (13.667 evrov) na prebivalca (Poročilo o razvoju 2006, 2006). Gospodarska rast se bo ohranjala na ravni okoli 4% in bo ob predpostavki nadaljnjega usklajenega delovanja makroekonomskih politik dosežena v stabilnem makroekonomskem okolju, z inflacijo okoli povprečja Evropske unije (Jesensko poročilo, 2006).

Zaradi izboljševanje gospodarskega stanja in življenjskega standarda se je spremenila tudi struktura izdatkov prebivalcev. Glede na to, da preučujem možnost ustanovitve podjetja, ki bo opravljalo wellness dejavnost, so za analizo še posebej zanimivi podatki o izdatkih za storitve ter izdatki za rekreacijo in kulturo, ki so od leta 2000 do 2004 večinoma naraščali (izdatki za storitve za več kot 2 odstotni točki; izdatki za rekreacijo in kulturo okoli 0,6 odstotne točke).

6.4 KULTURNO OKOLJE: SPREMINJANJE VREDNOT V SMERI KAKOVOSTI ŽIVLJENJA

Ključne vrednote v vrednostnem sistemu Slovencev si sledijo po naslednjih prioritetah: družina, takoj zatem delo, nato sledijo stiki s prijatelji in prosti čas, najmanjši pomen imata politika in vera (Rus, Toš, 2005).

Za Slovence ni pomembno le »imeti« delo, kajti primerna zaposlitev omogoča tudi osebni in poklicni razvoj ter izpolnitev potencialov, kar ima implikacije tako na osebni kot tudi na družbeni ravni. Velika stopnja nezaposlenosti kaže na izpad človeškega potenciala iz procesov ustvarjanja in razvoja gospodarstva, medtem ko je zviševanje stopnje zaposlenosti z aktivno politiko zaposlovanja neločljivo povezano s promocijo zdravja in usmerjanja družbenega razvoja v čim višjo izrabo človeških virov. Harding in Hikspoors ugotavljata, da je uvrščanje dela takoj za družino sicer značilnost pretežnega dela svetovne populacije, vendar pa v nekaterih zahodnoevropskih državah (Švedska, Norveška, Švica, Nizozemska, Islandija) že opažajo, da se na drugo mesto uvrščajo stiki s prijatelji, medtem kot delo dobiva sredinsko mesto (Turenšek, 1999, str. 10).

Podobne vrednote imajo mladi in visoko izobraženi, ki v svojih pogledih na družbo bolj podpirajo socialno državo in družinsko življenje, ter so manj usmerjeni v kopičenje materialnih dobrin. Obe socialni skupini pri izbiranju primerne zaposlitve visoko vrednotita samouresničitev v poslovnem smislu (Turenšek, 1999, str. 33).

Slovenci v določeni meri odstopajo od svetovnega povprečja v stališčih, ki so vezana na delitev družbenega bogastva, dohodkovne razlike kot gibalno napredka in odgovornost države za socialno varnosti državljanov. Značilno za Slovence je, da bolj kot drugi izpostavljajo odgovornost države za posameznika in precej manj zagovarjajo povečanje razlik v dohodkih (Turnšek, 1999, str. 19).

V zadnjih letih se spremembe vrednot nagibajo predvsem k porastu individualizma, potrošništva in hedonizma. Značilni so realni procesi, ki smo jim priča v postmoderne družbi, za katero so med drugim značilne pluralizacija in individualizacija, profesionalizacija in specializacija družbenih vlog ter neugodni demografski trendi. Premiki pri razvoju družbe in posameznika imajo vedno bolj značilne lastnosti postmoderne kulture (Turnšek, 1999, str. 29).

V družbi se povečuje delež postmaterialistično usmerjenih ljudi, ki dajejo prednost kakovosti življenja pred ekonomsko racionalnostjo. Postopno se izboljšuje ocena blaginje prebivalcev, kot seštevek ocene sreče, zdravja ter splošnega zadovoljstva z življenjem, prav tako je prisoten pozitiven trend zaupanja v medosebnih odnosih in večje zavedanje o potrebi po varstvu okolja ter pozitiven odnos do ženskega gibanja. Znatno se povečuje potreba po prostem času in socialnih stikih, kar nakazuje na težnjo po izboljšanju kakovosti življenja. Proces, ki je najbolj zgovoren indikator postopnega prehajanja k vzorcu postmodernih vrednot, je večanje razmerja med delom in prostim časom, in sicer v korist slednjega.

Omenjene prioritete so v določeni meri nasprotujoče, saj bi posameznik želel nameniti prednost družinskemu življenju in osebnemu razvoju, vendar ne za ceno oportunitetnega stroška izgubljenih alternativ, kot je na primer kopičenje dohodka in drugih dobrin. Med pozitivnimi spremembami se najpogosteje omenja večji poudarek družinskemu življenju, takoj zatem sledi poudarek razvoju tehnologije in povečevanju možnosti za razvoj posameznika. Slovenci smo v splošnem zelo narodno zavedni, še posebno starejšim generacijam je všeč vse, kar je slovenskega: od navad, običajev, krajev, narave in podobnega (Turnšek, 1999, str. 33).

6.5 TEHNOLOŠKO OKOLJE: VLAGANJA V R&R SO USMERJENA V SMER ZDRAVJA

V Evropski uniji uresničujejo petletne okvirne programe za raziskovanje in razvoj, kjer del proračuna namenijo za spodbujanje inovativnosti in raziskovanja v državah, ki sodelujejo v programu. Za sredstva lahko kandidirajo tako članice Unije kot kandidatke za članstvo. Letos je v teku že sedmi okvirni program, ki poteka od leta 2007 do 2013. Namenili so mu 50,5 milijard evrov. Osredotočen je na prioriteta raziskovalna področja ter tesnejšo povezanost z nacionalnimi, regionalnimi in drugimi evropskimi pobudami. Nekatera od prioriteta področij so genomika in biotehnologija za zdravje (geni, preventiva, preprečevanje hudih bolezni), tehnologije informacijske združbe (komunikacijske in računalniške infrastrukture, integriranje raziskav, na področjih zanimivih za državljane: varnost, elektronsko in mobilno poslovanje), kakovost in varnost živil itd. (FP7, 2006).

Za prihodnost je Slovenija sprejela strategijo razvoja Slovenije (januar 2006), ki med drugim vključuje zavezanost Slovenije k uresničevanju Lizbonske strategije. Strategija daje znanju in ustvarjalnosti vlogo glavnega gibalca rasti in zaposlovanja. Raziskave in razvoj postavljajo v središče razvoja Slovenije. Slovenija se po izdatkih za raziskave in razvoj (R&R) uvršča v sredino držav Evropske unije (EU) in ima primerno razmerje med javnim in zasebnim vlaganjem. Pri vlaganju v R&R, glede na BDP, za več kot faktor 2 zaostaja za najbolj uspešnimi državami v EU in za malo manj kot toliko za lizbonskimi cilji. Po znanstveni in tehnološki aktivnosti zaostajamo za povprečjem EU predvsem na področju citiranih objav in podeljenih patentov. Slovenija je izrazito neuspešna pri učinkovitosti izrabe sredstev, definiranju prioritet in uporabi rezultatov dejavnosti R&R za hitrejši gospodarski in družbeni razvoj. Predvsem je zaskrbljujoče stanje na področju uporabe znanja, saj je inovacijsko aktivnih le petina podjetij, kar nas uvršča med zadnje štiri države v EU. Nadaljnje večanje razkoraka med Slovenijo in razvitimi državami bi lahko zavrlo gospodarski razvoj in onemogočilo doseganje drugih razvojnih ciljev (Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti, 2005).

6.6 NARAVNO OKOLJE, VSE VEČJA OKOLJSKA OZAVEŠČENOST

Na razvoj Slovenije je v dobršni meri vplivalo naravno okolje, ki nam daje prijaznejši videz, prebivalcem omogoča bolj humano bivanjsko okolje, hkrati pa pušča prijeten vtis tistim, ki ga obiščejo prvič. Ohranjanje narave je vsako ravnanje, ki se opravlja zaradi ohranitve biotske raznovrstnosti in varstva naravnih vrednot. Človek s svojo posredno ali neposredno aktivnostjo

izpušča v zrak snovi, ki lahko škodljivo učinkujejo na zdravje ljudi in na okolje. Globalna pojava sta tanjšanje ozonske plasti in segrevanje ozračja, ki povzročata škodljive učinke na zemlji in zajemata celotno atmosfero. Na kakovost zunanjega zraka v Sloveniji največ vplivajo emisije snovi v zrak v sami državi, delno pa je tudi posledica onesnaženja čez meje. Za pojavljanje povišanih koncentracij snovi v zunanjem zraku so pomembni še drugi dejavniki, kot so klimatske značilnosti, meteorološki pojavi, fizikalno-kemijski procesi pretvorbe snovi v zraku in topografija. V zimskem času so v Sloveniji zaradi razgibanega reliefa značilne temperaturne inverzije.

V Slovenijo prihaja 25% tujih gostov predvsem zaradi naravnih lepot, še nadaljnjih 20% pa zaradi miru in počitka (Poročilo o stanju okolja v Sloveniji, 2002). Turizem, ki ohranja delovna mesta in prinaša dohodek, je močno odvisen od čistega okolja in ohranjene narave, na drugi strani pa tudi obremenjuje okolje, zato ga je potrebno varovati na vseh področjih. Glede na percepcijo tujih gostov, vidim na tej točki možnost razvoja tako imenovanega wellness in spa turizma, saj se le ta sklada s celotno podobo naše države.

7 ANALIZA KLJUČNIH KONKURENTOV

7.1 VIDIK TRADICIONALNIH KAZALNIKOV

Segment sprostitutveno rekreacijskih centrov sodi po sprejeti klasifikaciji dejavnosti (SKD) v Republiki Sloveniji med *Druge dejavnosti za sprostitev 92.72*, znotraj katere se pojavijo vsi glavni konkurenti v tej panogi. Trend, izveden na podlagi podatkov iz računovodskih izkazov (FI-PO AJPES, 2006; Bonitete.si, 2006), ki zajema vse tradicionalne računovodske kazalnike, nam omogoča sledeče sklepe:

- Razvidno je, da se ob razmeroma majhnem številu družb v panogi (17 podjetij, od tega z izjemo enega prav vsa ustvarjajo manj kot 400.000 EUR prihodka letno), število zaposlenih v panogi povečuje, vendar še vedno govorimo o zelo majhnem skupnem številu redno zaposlenih v panogi: konec leta 2005 zgolj 40 redno zaposlenih v RS (realno je predvidevati, da se v bilancah večji del zaposlenih statistično »skriva« v drugih stroških, povezanih z delom, predvsem v stroških študentskega dela). Pojav vsakega novega konkurenta zelo vpliva na statistično podobo panoge, kar je razvidno predvsem za leto 2005, ko se v panogi v prvem celem letu poslovanja v novem rekreativnem centru pojavi tudi največji konkurent in podjetje v panogi, tj. Sunny Studio, družba za rekreacijo, razvedrilo in kozmetične storitve d.o.o.
- Skupni prihodki panoge so leta 2005 znašali dobrih 2,1 mio EUR ob hkratni skupni panožni izgubi iz poslovanja v višini 275.000 EUR in panožni bilančni izgubi v višini 312.797 EUR.
- Zgornji zneski poslovne ekonomike ne kažejo najbolj obetajoče slike panoge, toda zavedati se moramo, da gre za panogo, kjer so se največja vlaganja zgodila prav v zadnjih 3 letih, tako da skupna sredstva v panogi znašajo 6,458 mio EUR, od tega so obseg opredmetenih

in ne-opredmetenih sredstev v zadnjih 3 letih najbolj povečala prav 3 največja podjetja: poleg *Sunny Studia d.o.o.* (več kot 100% porast obsega vloženih sredstev), še *Sportclub, podjetje za šport in rekreacijo d.o.o.* (skoraj 200% porast obsega vloženih sredstev) in *Fit & Fun Studio za rekreacijo in razvedrilo d.o.o.* (več kot 200% povečanje v zadnjih 2 letih). Velikost razpoložljivih in bilančno izkazanih sredstev sicer ne predstavlja nikakršne garancije uspešnosti poslovanja, lahko pa jo opredelimo kot dokazno merilo oziroma za neke vrste predpogoj vstopa v samo panogo.

- Prav velika propulzivnost investiranja v panogi v zadnjih nekaj letih dokazuje, da panoga izkazuje velik potencial, predvsem na srednji in daljši rok, vendar zaradi precejšnje diferenciacije med posameznimi naložbami in njihovimi karakteristikami (predvsem na strani ustvarjene ponudbe) ne moremo sklepati o donosnosti panoge zgolj na podlagi pregleda računovodskih izkazov posameznih podjetij.

Že nekoliko bolj poglobljena analiza pridobljenih računovodskih izkazov največjega podjetja v panogi, Sunny Studio d.o.o., nam pokaže na do neke mere izkrivljeno sliko, ki jo takšni izkazi lahko izkazujejo. Iz Tabele 4 je npr. razvidno, da je podjetje Sunny Studio financiralo izgradnjo svojega velikega sprostitevno rekreacijskega centra v Dravljah (LJ) skoraj izključno z dolžniškim kapitalom, dobička pa zaradi investiranja in nanj vezane amortizacije ne izkazuje. Ob tem predvidevam, da gre v tem primeru za »davčno optimizirano« izkazovanje poslovanja (zgolj 3 zaposleni, negativni kapital, itd). O sami donosnosti investiranja v panogo se zato zaradi narave panoge preprosto ne more sklepati zgolj na podlagi preteklih računovodskih izkazov, saj bi se ob predhodno relativno zelo skromnih kazalcih donosnosti (kazalec donosnosti kapitala zaradi minimalnega obsega lastniškega kapitala – 8.760 EUR – ne izkazuje prave slike) upravičeno izpostavilo vprašanje smiselnosti takšnega investiranja.

Tabela 4: Hitri pregled rezultatov poslovanja Sunny Studio d.o.o.

KATEGORIJE (EUR)	2002	2003	2004	2005
Sredstva	425.400	640.000	705.033	860.051
Kapital	8.760	9.990	38.270	(69.091)
Celotni prihodki	0	4.810	36.580	415.198
Čisti dobiček	(255)	1.340	28.430	(107.370)
Število zaposlenih	0	0	0	3
Stopnja zadolženosti	98%	98%	94%	108%
Koeficient likvidnosti	0,03	4,9	1,8	2,1
Donos sredstev	(0,12)%	0,25%	4,24%	(13,71)%
Donosnost kapitala	(5,98)%	14,55%	118,17%	696,79%

Vir: Bonitete.si, 2006.

7.2 KLJUČNI PANOŽNI TRENDI : PERSPEKTIVA NALOŽBENE DINAMIKE

Pregled konceptov poslovanja (Bonitete, 2006) glavnih konkurentov v panogi ter povprečnih ekonomskih kazalnikov v dejavnosti nam ob hkratnem poznavanju razvoja trga omogoča naslednje sklepe:

- Trend investiranja v panogi je v zadnjih letih zelo izrazit.
- Vsa podjetja v panogi izkazujejo relativno skromne kazalce dobičkonosnosti za pretekla poslovna obdobja, kar pomeni, da v prihodnosti zagotovo pričakujejo izboljšanje poslovanja, sicer v panogo zagotovo ne bi vlagala tolikšnih sredstev, povrh vsega z veliko izpostavljenostjo obsegu zadolževanja.
- Visok obseg pridobljenih dolžniških sredstev nakazuje na dejstvo, da so enakega mnenja, kar se tiče prihodnosti te panoge, tudi banke, ki v nekaterih največjih naložbenih projektih v Sloveniji nastopajo celo kot konzorcijske kapitalske vlagateljice (banki NKBM d.d., NLB d.d.: projekt konzorcija za revitalizacijo območja Rimske toplice).

Danes na trgu večinoma obstajajo parcialne rešitve, kar pomeni, da ima uporabnik največkrat možnost uporabe storitev fitnesa in morda še spa dela na enotni lokaciji, bolj redko pa na primer ima na voljo pogovor z nutricionistom, osebnim trenerjem, itd. Storitve zdrave prehrane so večinoma na ločenih lokacijah in se ne izvajajo v sinergiji s predhodno navedenimi aktivnostmi. Prav tako so storitve tako imenovanega lepotilnega dela običajno podjetje zase, ki ga ima uporabnik možnost koristiti na »tretji« lokaciji. Glede na današnje življenjske navade je potrebno upoštevati, da je potrošniška družba vedno bolj soočena z bitko s časom, zato vsak trenutek šteje. Menim, da bi tovrstna integracija storitev na eni lokaciji na trgu predstavljala novo dimenzijo integrirane ponudbe, ki bo dosegala višjo raven kakovosti, strankam pa prihranila veliko dragocenega časa ter napora. Na ožjem ljubljanskem območju je tovrsten koncept uspešno uvedel edino Sunny wellness center, ki pa je lokacijsko še vedno precej oddaljen od mestnega jedra, zato dopušča, da izkoristimo obstoječo koncentracijo uporabnikov, ki opravljajo razna opravila v centru mesta. Nakupni trendi, ki so se izoblikovali v tujini, predvsem v ZDA in Evropi, običajno omogočajo določeno analogijo s slovenskim potrošnikom. Težnja po integraciji raznovrstnih storitev, ki zadovoljujejo več skupin potreb na enem prostoru, je zagotovo med njimi. Naj za primer enega od uspešno vpeljanih tovrstnih poslovnih modelov navedem kar BTC City, za katerega ocenjujem, da je snovalec v ključnem trenutku uspel prepoznati nakupne navade, želje in potrebe sodobnega potrošnika.

8 KLJUČNI ELEMENTI STORITVENEGA NAČRTA

8.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA

Pravni sedež podjetja, lokacija poslovnih prostorov kot tudi samo opravljanje dejavnosti, se bo izvajalo na Trubarjevi ulici v Ljubljani, kjer se nahaja obstoječa zgradba (Slika 1 na strani 26), ki jo bo potrebno prilagoditi za opravljanje dejavnosti wellness centra.

Lokacija je na območju »peš cone«, zato je bilo potrebno preučiti vse možnosti izvajanja dostave. Te so običajno v dopoldanskih urah, in sicer do 9. ure zjutraj. Območje »peš cone« kot eno izmed ključnih prednosti predstavlja visoko koncentracijo ljudi na relativno majhnem območju. Kot prednost se izkazuje neposredna bližina ciljnega trga oziroma potencialnega kupca, ki se sicer nahaja v mestu iz različnih motivov, vendar je potencialno dojemljiv za našo wellness ponudbo. Zaradi lastništva zemljišča in zgradbe je mogoče stroškovno optimalno prilagajati in izkoriščati lastne kapacitete. Bližina dobaviteljev in razpoložljivih kadrov je ugodna, prav tako je visoko razvita infrastruktura, odlaganje odpadkov in prometnost lokacije. V tem trenutku v neposredni bližini ni primarnih konkurentov, zato neposrednih konkurenčnih reakcij na našo ponudbo ne pričakujemo. Slabost lokacije je vezana na logistiko dostave, vendar je slednja neizpodbitno dejstvo aktualne ponudbe tega celotnega območja, saj gre za omejen in otežen dostop do transportnih poti v času delovnih konic oziroma za relativno kratek čas, ki je na voljo za izvedbo dostave na lokacije v samo središče mesta. Poleg tega je lokacija geografsko omejena, ker ne omogoča možnosti rasti in širjenja dejavnosti v primeru izjemno uspešnega prihodnjega poslovanja in zadovoljevanja potreb po večanju prostorskih kapacitet.

8.2 ZGRADBA IN PRENOVA

Na lokaciji se nahaja obstoječa zgradba, ki bo potrebna prenova zaradi spremembe namembnosti obratovanja. Predhodno so jo namreč uporabljali kot hotel, kasneje so jo prilagodili tudi za uporabo poslovnih prostorov. Hkrati bo zgradba, že v fazi pred izvedbo prenove, predstavljala stvarni vložek v naše podjetje. Strošek prenove se bo po naših ocenah gibal v višini 753.000 EUR, kot je to opredeljeno v poglavju Prilog, načrt vlaganj bo vključeval integralne statične posege, s katerimi bo potrebno zagotoviti zadostno nosilnost, ki je potrebna za izvajanje aktivnosti fitnesa. Slednja je namreč vezana na večje število ljudi, ki se hkrati nahajajo na enem nadstropju ter na relativno veliko težo vadbenih trenažerjev, ki bodo postavljeni v teh prostorih. Poleg tega bo potrebno prostore ustrezno stilsko preurediti, da bodo ustrezali vsebinskemu konceptu wellnessa, jih opremiti z ustrezno klimatizacijo, preureditvijo priključkov za električno napeljavo dodatnih odtokov in vodovodov, ki bodo potrebna za izvajanje spa ponudbe, garderob, kozmetičnega centra in gostinske ponudbe. Potrebno bo preučiti možnost postavitve dodatnega stopnišča, ki bi imelo izhod na zadnjo stran dvorišča in bi bilo namenjeno izključno zaposlenim za potrebe dostave hrane, pijače v gostinski del ipd. V lasti nimamo parkirnih prostorov, zato jih bomo vzeli v najem, če se bo izkazala neposredna potreba bodisi pri opravljanju aktivnosti, ki so

neposredno vezane na poslovanje podjetja, bodisi za potrebe nekaterih stalnih strank. Najem parkirnih prostorov bi bil mogoč v skladu z dogovorom s podjetjem JP Parkirišča, ki upravlja veliko parkirišče v neposredni bližini, tj. na Petkovškem nabrežju.

8.3 PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA

Podjetje ima za omenjeno zgradbo že pridobljeno obratovalno dovoljenje za opravljanje dejavnosti hotela, priglašeno imamo tudi lokacijsko informacijo. Potrebno bo pridobiti še soglasje za spremembo namembnosti zgradbe, kar ne bi smelo predstavljati večjih zapletov, saj je dejavnost poslovanja sorodna z dovoljeno dejavnostjo hotela. Ocenjujem, da obratovalni čas ne bi smel predstavljati večjih ovir, saj gre za urbano okolje, kjer se pogosto izvajajo tudi družabne prireditve v večernem času, poleg tega je na območju vedno prisotna visoka frekvenca mimoidočih. V kolikor bo potrebno in bo mestna uprava zahtevala, v skladu z želeno odobritvijo namembnosti in izdajo obratovalnega dovoljenja, bomo za soglasje zaprosili tudi stanovalce in druge udeležence v neposredni bližini.

Slika 1: Predvidena lokacija dejavnosti, pogled spredaj (nov. 2006)



Vir: Avtorica.

Slika 2: Ortofoto karta geografske lokacije



Vir: Ortofoto karta, 2005.

9 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Kot smo opredelili že v predhodnem poglavju je prikaz ekonomike poslovanja našega podjetja vezan na projekt Trubarjeva ulica, za potrebe katerega bomo ustanovili novo podjetje.

9.1 PRODAJNI DEL – SCENARIJ, ANALIZA

Ker gre za naložbo, ki bi začela prinašati prihodke šele v letu 2008 (predvidevamo dokončanje del na objektu s koncem leta 2007), sem prodajne projekcije začela načrtovati z letom 2008, v naslednjem petletnem obdobju pa sem glavne dejavnike, ki vplivajo na obseg prodaje, planirala na način, ki vključuje tri različne scenarije razvoja prodaje: pesimistični, najbolj verjeten (realni) in optimistični scenarij. Prihodkovni del ekonomike podjetja je odvisen predvsem od treh povezanih spremenljivk, tj. od:

- števila bodočih članov,
- frekvence njihovih obiskov (in na to vezane porabe posameznih storitev),
- cen posameznih storitev (slednje so podvržene predvsem trgu in umeščenosti ponudbe podjetja, s predvideno in pojasnjeno dinamiko spreminjanja),

vseeno se scenariji med seboj razlikujejo po različnem načrtovanju števila članov in frekvence njihovih obiskov (vezano na poglavje *Predvidevanje kritičnih tveganj in izzivov*). Za okvir načrtovanih cen naših storitev smo uporabili predvidevanja, ki izhajajo iz ocene trga in so enaka v vseh treh scenarijih (pojasnjena tudi v poglavju *Analiza ožjega okolja*).

Tabela 5 na strani 30 prikazuje najbolj verjeten realni scenarij, v poglavju Prilog sta podani Tabeli 12 in 13 za pesimistični oz. optimistični scenarij, ki se od realnega razlikujeta po +/- 20%

odstopanju števila stalnih članov v posameznem letnem obdobju na vsakem izmed posameznih segmentov ponudbe.

Načrtovano število članov v Tabeli 5 lahko pojasnimo na naslednji način:

- V prvem četrletju obratovanja se bo v naš center včlanilo po 50 novih članov mesečno, nato bo do konca leta 2008 število novih članov naraščalo s frekvenco 200 na četrletje. Ker je običajno, da se delež teh novih članov po določenem času odloči klub zaradi različnih vzrokov tudi zapustiti (t.i. »churn« ali odhodi), smo slednje za leto 2008 načrtovali v višini 20 v drugem četrletju, nato pa po 50 na četrletje do konca leta. Skupno število članov konec enoletnega obdobja v klubu znaša torej 630.
- V naslednjih dveh letih (2009–2010) je neto novi prirast števila članov 50 na leto, po letu 2011 nismo več predvidevali neto prirasta števila članov.
- Število obiskov spa in lepotilnega dela smo načrtovali v odstotni odvisnosti od števila članov kluba, pri čemer smo za spa del načrtovali, da ga bo obiskovalo 25% povprečnega števila članov kluba v vsakem četrletju ob 5 obiskih na člana na četrletje, pri lepotilnem delu ponudbe smo predvideli, da ga bo koristilo 10% povprečnega števila članov kluba v vsakem četrletju ob 3 obiskih na člana na četrletje. Pri gostinskem delu smo v vsakem četrletju računali na 150 zunanjih gostov (nečlanov) ter na 8 obiskov na četrletje za povprečno število vpisanih članov kluba v četrletju.

Kot smo že opisali v poglavju 4, ima projekt na štirih osnovnih storitvenih segmentih, ki prinašajo prihodek, različne tipe prihodkovnih vložkov:

- *Wellness del (fitnes)*: članarina v treh različnih paketih, v odvisnosti od načrtovane strukture članov in storitvenih ugodnosti, ki jih posamezni paket prinaša, s podelementom zaračunavanja storitve *osebno trenerstvo in nutricionizem*. Stopnja rasti cen na tem segmentu zaradi dodajanja novih elementov v ponudbo je predvidena v višini 3% letno (razen vpisnine).
- *Wellness del (spa)*: individualna cena storitve v dveh različnih paketih, v odvisnosti od načrtovane strukture članov in storitvenih ugodnosti. Konzervativna ocena ne predvidena porasta cen v naslednjem 4-letnem obdobju.
- *Wellness (beauty)*: individualna cena storitve, glede na planiran nabor ponujenih storitev (manikira, masaža), s predvideno 3% stopnjo rasti cen letno zaradi stalnega izboljševanja kakovosti ponudbe.
- *Gostinski del*: povprečna poraba na obisk v gostinskem delu zgradbe bo odvisna najbolj in predvsem od kvalitete ponudbe in ambienta, zato se predvideva 5% stopnja rasti cen na letni ravni.

Načrtovane cene storitev sem oblikovala s pomočjo metode opazovanja cen konkurenčnih podjetij (poglavje 5) in ob upoštevanju načrtovanega lastnega nivoja kvalitete ponudbe in

opredeljenih ciljnih skupin kupcev. Oblikovanje dveh paketov članarine (ob enotni vpisnini 15 EUR) za fitnes in spa del (paketa Normal in Luksuz, v višini 50 EUR in 80 EUR mesečno za fitnes ter 7 EUR in 10 EUR na obisk za spa del) zahteva tudi predvidevanje ustrezne prerazdelitve vpisanih članov na ta dva paketa. Predvidevala sem večinsko uporabo Normal paketa (90% in 80%). Načrtovane cene za lepotilni del ponudbe so trenutne tržne cene, opredeljene s pomočjo metode opazovanja cen, povprečna poraba na obisk v okviru gostinskega dela pa je načrtovana ciljna poraba na gosta, ki je zaradi bolj konzervativnega planiranja zastavljena relativno nizko (4 EUR).

9.2 STROŠKOVNI DEL

Vezano na pričakovani nivo prihodkov sem razdelila stroške na tri segmente:

- stroške dela in povezane stroške (outsourcing dela storitvenih stroškov, kjer sem predvidela tako imenovani »model delitve prihodka«),
- stroške amortizacije naložbe in stroške financiranja naložbe (vključno s plačilom »dividende« lastnikom podjetja, ki sem jo izkazala kot obračunani strošek najemnine),
- operativne stroške tekočega poslovanja.

Vsi stroškovni elementi so natančno razdelani in pojasnjeni v poglavju Prilog (Priloge 5, 6 in 7), z izjemo neposredno na obseg prodaje vezanih stroškov pa v vseh treh scenarijih ostalih stroškov nisem spreminjala, deloma zaradi njihove neodvisnosti od obsega prodaje (amortizacija, opredeljeni stroški materiala in storitev, deloma tudi stroški dela), deloma zaradi potrebe po določenem tipu stroškov, ki pogojuje bodočo prodajo (oglaševanje in marketing ipd.).

9.3 NAČRTOVANA VLAGANJA

Zaradi potrebe po precejšnjih začetnih vlaganjih, potrebnih za zagon projekta, sem slednje načrtovala v celoti za leto 2007, oceno prenove obstoječe zgradbe pa sem pripravila na osnovi prejetih podatkov izvajalcev prenove (fitnes, spa, gostinski del). Največji del vlaganj predstavljajo vlaganja v opremo, pri kateri sem za vse ponudbene segmente uspela pridobiti predhodne okvirne predračune več proizvajalcev. Vlaganja v prenavo prostorov za potrebe vzpostavitve same ponudbe so ocenjena na podlagi mnenja gradbenih strokovnjakov ter v primeru spa dela tudi na podlagi mnenja strokovnjakov iz podjetja Florida Wellness (Race, 2006).

Tabela 5: Dejavniki prihodkov v naslednjem petletnem obdobju (fizični kazalci)– *Realni scenarij*

Operativne projekcije članov (dogodkov)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Člani					
Začetek	0	630	680	730	730
Novi	750	200	200	150	150
Odhodi	120	150	150	150	150
Neto novi	630	50	50	0	0
Skupaj člani konec obdobja	630	680	730	730	730
Povprečno št. članov / obdobje	315	655	705	730	730
Obiskovalci spa (izven članov)					
Skupaj obiskovalci v obdobju	199	164	176	183	183
Povprečno št. obiskov / člana	20	20	20	20	20
Obiski v obdobju	994	3.275	3.525	3.650	3.650
Obiskovalci beauty dela (masaže, pedi/mani, maske...)					
Skupaj obiskovalci v obdobju	80	66	71	73	73
Povprečno št. obiskov	12	12	12	12	12
Obiski v obdobju	239	786	846	876	876
Gostinski del					
Koristniki gostinskega dela	795	328	353	365	365
Povprečno št. obiskov / člana	32	32	32	32	32
Zunanji obiskovalci	600	600	600	600	600
Obiski v obdobju	6.960	11.080	11.880	12.280	12.280
<i>Povprečno št. gostov na dan</i>	26	42	45	47	47
Osebno trenerstvo in nutricionizem					
Uporabniki v obdobju	159	131	141	146	146

Vir: Avtorica.

9.4 TOČKA PRELOMA (NESTANDARDNA OPREDELITEV)

Točka preloma² (nestandardna opredelitev) nastopa v primeru mojega projekta relativno hitro (že po dobrih štiriindvajsetih mesecih), kar kljub konzervativnemu načrtovanju poslovanja nakazuje velik tržni potencial tovrstne naložbe. Točko preloma lahko interpretiram v povezavi z ravniyo prodaje, pri kateri podjetje doseže pozitivni poslovni izid iz poslovanja, to je pri nivoju prodaje dobrih 500.000 EUR, v primeru upoštevanja morebitnega moratorija na odplačevanje

² Opredeljena kot tista točka, ko pozitivni izid iz poslovanja (pred davki in obrestmi: kazalec EBIT) že jasno nakaže, da podjetje in sama naložba pričunjata generirati donos za lastnike.

izposojenih sredstev (bančni kredit) pa bi zaradi nižjih stroškov obresti ta točka preloma nastopila že prej. Informacija o načrtovani amortizaciji je posredovana v Prilogi 7 .

Tabela 6: Dejavniki prihodkov po storitvenem segmentu – Realni scenarij

Prodaja - prihodki (v EUR)							
		2008	2009	2010	2011	2012	
Članarina (mesec)							
Paketi	EUR	od vseh članov					
Normal	50	90%	194.400	364.311	392.121	406.026	406.026
Luksus	80	10%	34.560	64.766	69.710	72.182	72.182
Vpisnina (1x)	15		11.250	3.000	3.000	2.250	2.250
		TOTAL	240.210	432.077	464.831	480.458	480.458
Obiskovalci spa (izven članarine)							
	EUR	od vseh obiskov					
Normal	7	80%	5.565	18.890	20.332	21.053	21.053
Luksus	10	20%	1.988	6.747	7.262	7.519	7.519
		TOTAL	7.553	25.637	27.594	28.572	28.572
Obiskovalci beauty dela (masaže, pedikura/manikura, maske...)							
Povprečje	EUR						
Nega obraza, masaža, manik.	50		11.925	39.300	42.300	43.800	43.800
		TOTAL	11.925	39.300	42.300	43.800	43.800
Direktni stroški beauty dela							
		75%	8.944	29.475	31.725	32.850	32.850
Gostinski del							
Povprečna poraba/obisk	EUR						
	4		27.840	46.536	49.896	51.576	51.576
		TOTAL	27.840	46.536	49.896	51.576	51.576
Direktni stroški gostinskega dela (brez dela)							
		60%	16.704	27.922	29.938	30.946	30.946
Nutricionizem in osebno trenerstvo							
Ocena stroška na uporabnika / mesec			3.180	2.620	2.820	2.920	2.920
200							
Delež v prihodku							
10%							
PRODAJA SKUPAJ			287.528	546.170	587.441	607.327	607.327
DIREKTNI STROŠKI PRODAJE			25.648	57.397	61.663	63.796	63.796
NETO PRODAJA			261.880	488.774	525.779	543.531	543.531

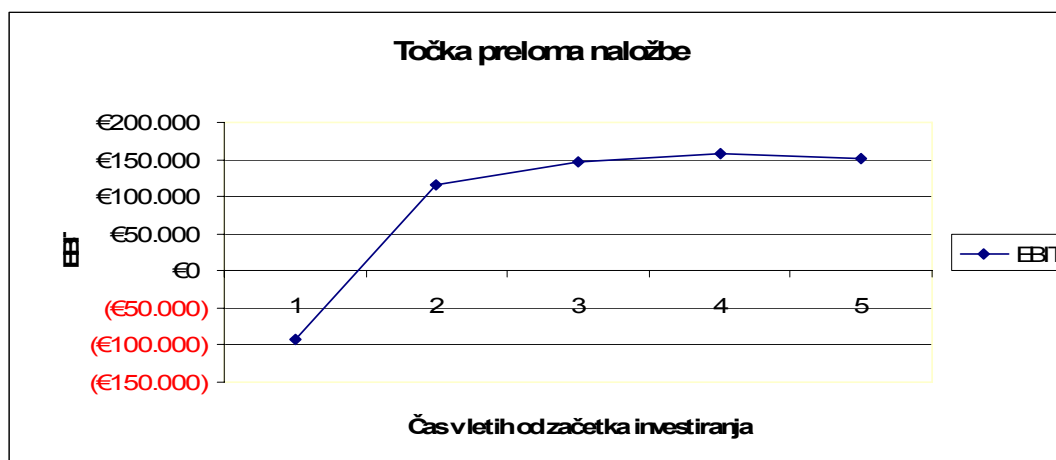
Vir: Avtorica.

Tabela 7: Predvidena začetna vlaganja v projekt

Vlaganja (v EUR)			2007
1. Prenova			
Zgradbe / m2	m2	vložek	
Fitness del	300	300	90.000
Garderobe	40	300	12.000
Beauty del	120	300	36.000
Spa del (klet)	150	500	75.000
Gostinski del	120	500	60.000
Skupaj	730		273.000
2. Oprema			
Fitness linija			100.000
Kinesis			30.000
Spa linija (klet)	150	2.000	300.000
Beauty linija			10.000
Gostinski del			15.000
Skupaj			455.000
3. Drugo			
Fasada			25.000
Skupaj Vlaganja			753.000
Kumulativa vlaganj			753.000

Vir: Avtorica.

Slika 3: Točka preloma – Realni scenarij



Vir: Avtorica.

10 NAČRT TRŽENJA

10.1 CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA

Strategija trženja je rezultat raziskave in ocene trga, na podlagi katere sem opredelila ključne skupine kupcev. V podjetju se bom v procesu oblikovanja odnosa s kupci osredotočila predvsem na vidik osredotočanja na zadovoljstvo kupcev in na zagotavljanje kakovosti storitev. Ocenjujem, da se glede na značilnosti panoge primerjalne konkurenčne prednosti kažejo

predvsem v posebnosti proizvoda (storitve), zato bom v prvi fazi izbrala strategijo za uresničevanje diferenciacije proizvoda oziroma storitve. V nadaljevanju navajam nekaj predlaganih strategij, za katere predvidevam, da lahko znatno prispevajo k razvoju kakovostne ponudbe in uspešnosti poslovanja podjetja.

Osredotočila se bom predvsem na razvoj storitev (pestra in izpopolnjena ponudba za različne zahteve obiskovalcev; individualizacija storitev). Celovito ponudbo bom zagotovila z razvojem dodatnih lastnih programov ter s strateškim povezovanjem s ponudniki storitev na področju turistične ponudbe. Poleg tega bo potrebno nameniti pozornost učinkoviti izrabi kadrovskih virov ter prilagajanju delovnega časa obsegu in dinamiki strank ter zmanjševanje sezonskih vplivov na obisk gostov. Ocenjujem, da bo zaradi sinergičnih učinkov, ki jih združuje koncept wellnessa, kot osnova pri oblikovanju celovite ponudbe (torej spa, fitnes, beauty, wellnes kuhinja), le ta pritegnil večji delež obiskovalcev, saj nekateri iščejo samo posamezne sestavine paketa, tretji pa vse storitve hkrati.

Tabela 8: Možnosti strateškega povezovanja s poslovnimi subjekti

STRATEŠKI PARTNER	PREDNOSTI SODELOVANJA	DILEME
Hotelski sistemi	Optimalna izkoriščenost nezasedenih kapacitet	Udeležba v prihodkih niža delež ustvarjene dodane vrednosti (nastane strošek provizije agenta)
Turistična društva in turistične agencije	Pridobitev dodatnih strank	Tovrstni obiski so običajno prehodne narave, zato ni možnosti razvoja partnerskega odnosa s stranko
Ponudniki gostinskih storitev	Promocija na njihovih plačilnih mestih kot prihranek pri izvajanju samostojnih tržnih aktivnosti, dostop do segmenta dosedanjih neobstoječih strank	Tovrstno trženjsko komuniciranje lahko negativno vpliva na ugled našega podjetja (percepcija masovne ponudbe storitev, ki se ne diferencira po kakovosti)

Vir: Avtorica.

Tako bom zadovoljila potrebe srednje zahtevnih obiskovalcev, hkrati pa zadostila preferencam nekaterih najbolj zahtevnih strank. Primarni cilji poslovanja podjetja bodo zagotavljati uspešno poslovanje, vzdrževati kakovost in prepoznavnost, kvalitetno zadovoljevanje potreb strank ob usmerjanju v razvoj ponudbe podjetja ter njegovih kadrovskega kapacitet.

Posebno pozornost bom namenila strateškemu povezovanju (sodelovanju) na različnih področjih. Priložnost na področju trženja in komercializacije storitev vidim v povezovanju s hotelskimi sistemi, turističnimi društvi in ponudniki gostinskih storitev na področju starega mestnega jedra in osrednjega dela Ljubljane. Predvsem je smiselno povezovanje s hoteli v neposredni bližini, ki v obstoječi ponudbi nimajo tovrstnih storitev. Zanimivi strateški partnerji so vsi ponudniki

nastanitev v centru mesta, kot so hotel Slon, Antico, hotel Garni, ki planira skorajšnjo otvoritev, prenovljeni hotel Royal in Turist, ter Lev in Union (sicer ponuja nekaj elementov wellnesa, vendar bomo sodelovanje kljub vsemu ponudili). Predstavila bom način sodelovanja kot koncept *delitve prihodka* za tako pridobljene goste, ki bodo lahko pri nakupu tovrstnih storitev prejeli določeno ugodnost, če se bodo predhodno evidentirali (npr. s čip kartico, popustnikom, ki ga bo v ta namen hotel predhodno razdelil gostom).

Prav tako bo potekala izmenjava brošur in ostalega promocijskega materiala v več jezikih (nemščina, angleščina, italijanščina, slovenščina itd.) z namenom seznaniti goste z wellness ponudbo. Namen bo doseči zavedanje in seznanjanje s storitvijo, tako pri domačih kot tudi pri tujih gostih. Priložnost kataloškega informiranja bom izkoristila tudi s sodelovanjem z letalskimi prevozniki, ki so na redni liniji s Slovenijo in bližnjimi, tujimi letališči. Na letalu so prihajajoči turisti glede turistične ponudbe države, v katero prihajajo, izjemno dojemljivi, zato je to idealen čas za povečevanje zavedanja o glavnih lastnostih in možnostih obstoječe ponudbe wellnesa.

Z namenom minimalnega negativnega učinka sezonske komponente se bom povezala z drugimi ponudniki preživljanja prostega časa (letna kopališča, smučišča v bližini, npr. Krvavec, Stari vrh) in skušala oblikovati skupno ponudbo in promocijo. Tako bodo, na primer, imeli obiskovalci, člani 15% popusta pri nakupu paketa storitev.

Oblikovanje ponudbe za podjetniški segment, t.i. B2B segment

Številna podjetja, bodisi s kapacitetami v neposredni bližini, bodisi na oddaljenih lokacijah, lahko ponudijo naše storitve v subvencionirani oziroma kakšni drugi obliki koriščenja svojim zaposlenim ali poslovnim partnerjem. S tem sledijo trendom sodobnih podjetij, ki namenjajo dodatno pozornost zdravju in dobremu počutju zaposlenih. Tovrstni pristop podjetij se običajno rezultira v pozitivnih učinkih zmanjšanja števila bolniških odsotnosti, odsotnosti z delovnega mesta in vsesplošnega izboljšanja počutja zaposlenih. Hkrati gre za koncept »podjetja, ki je skrbno«, torej za ustanovo, ki skrbi in namenja pozornost zaposlenim ter skrbi za primerne vrednote kot temeljno sestavino organizacijske kulture podjetja.

Ponudba za prebivalce in zaposlene na območju starega mestnega jedra

Ocenjujem, da je na območju starega mestnega jedra prestolnice prisotna visoka koncentracija ljudi, ki je zainteresirana tovrstno vadbo oziroma sprostitev vključiti v svoj vsakdanjik. Potencialna stranka lahko vadbo dojema kot dopolnitev delovnega dne, ki jo je moč opraviti v času popoldanske prometne konice (med 15. in 17. uro). Z uvedbo evropskega delovnega časa je vse bolj atraktivna vadba v dopoldanskem času, na primer pred 9. uro zjutraj oziroma v času odmora za kosilo. Glede možnosti zapolnitve potencialnih prostih kapacitet v dopoldanskem času, je smiselno razmisliti o prilagojeni ponudbi za upokojeno populacijo, ki živi aktivno, zdravo in bo storitve obiskovala v različnih vlogah: s prijateljem, partnerjem, morda tudi z vnuki.

Povezovanje s ponudniki infrastrukture parkiranja

Na območju starega mestnega jedra Ljubljane praktično obvladuje segment garažnih hiš (Šempeter, Trdinova, Kapitelj) eno podjetje, in sicer Kranjska investicijska družba, razen garažne hiše v pasaži Emone Maximarket in manjših zasebnih pokritih parkirnih prostorov. Druga oblika parkiranja na javnih nepokritih prostorih je v večinski domeni podjetja Parkirišča d.o.o. Menim, da je ob odprtju smiselno razmisliti o promocijskem obdobju parkiranja za stranke in se na podlagi dejanske realizacije odločiti, ali je privlačna dopolnitev obstoječe ponudbe, da se stalnim strankam povrne strošek časovno omejenega, npr. dvournega parkiranja. Tovrstni strošek ocenjujem na podlagi dejanskega stanja, ki za nepokrita parkirišča v bližini znaša od 0,6 do 1 evra na uro. Za unovčljivost ugodnosti bomo izdali kupon, ki ga bo stranka prejela ob plačilu storitve in ga nato uporabila na blagajni parkirne hiše ali ob dejanskem plačilu parkirnega prostora.

Povezovanje s ponudniki dodatnega zavarovanja

Podjetje bo vzpostavilo *partnersko povezovanje blagovnih znamk* z eno od zavarovalnic, ki ponuja možnost sklenitve dodatnega življenjskega oziroma zdravstvenega zavarovanja. V ta namen bi vsem stalnim članom, ki redno vadijo (določi se ustrezen kriterij, npr. trikrat tedensko zadnje tri mesece), izdali potrdilo, na podlagi katerega bodo lahko uveljavili določen popust pri sklenitvi oziroma podaljšanju zavarovanja.

10.2 CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA

Pri oblikovanju cen sem izbrala strategijo »posnemanja smetane« oziroma strategijo vstopa z relativno visokimi začetnimi cenami. Te so primerljive z enako kakovostno ponudbo, ki na regionalnem trgu mesta Ljubljana že obstaja in sem jo predhodno navedla pri analizi največjih konkurentov. Kot podjetje želimo zadostiti trem temeljnim ciljem, kar pomeni, da morajo kupci sprejeti našo storitev oziroma je potrebno ponuditi ceno, katero so sposobni (tolerančne prage sem ocenila glede na obstoječo ponudbo konkurence) oziroma pripravljeni plačati. Kot drugo si želimo na dolgi rok ohraniti konstanten tržni delež, zato bomo gradili na zvestobi in partnerstvu s strankami ter v izogib morebitnemu prevzemu le teh s strani konkurenčnega podjetja. Podjetje bo zasledovalo tudi doseganje ciljnega dobička, kar pomeni, da je s ceno storitve potrebno pokriti vse tekoče stroške, hkrati pa doseči načrtani dobiček. Cena storitve ne sme biti postavljena prenizko, saj je kasneje ceno lažje nižati kot pa višati, poleg tega pa je nizka cena lahko neustrezno sprejeta kot sopomenka za neustrezno kakovost storitve, kar nenazadnje slabo vpliva na javno podobo podjetja.

Kar zadeva oblikovanje cene ponudbe, bomo uvedli princip članstva in tako nastalega enkratnega stroška vpisnine, ki bo veljal za obdobje enega leta. Namen podjetja je pridobiti stalne in zveste člane, ki bodo imeli v ponudbi možnost izkoriščanja dodatnih ugodnosti, ki jih bomo prilagojeno uvajali sočasno z aktualnimi nizkimi oziroma visokimi trendi povpraševanja in

neizkoriščenih kapacitet, ki bodo na voljo. V ta namen nameravamo pripraviti še dodatne popuste in ugodnosti kot so »srečne urice« za člane, npr. v dopoldanskem času, ob nedeljah, počitnicah ali praznikih. Člani bodo imeli na voljo dva cenovna paketa mesečnega koriščenja storitev fitnesa in si bodo glede na lastne želje paketa Normal ali Luksuz. Ostale storitve, kot so savne, masaže, lepotilne in gostinske storitve, se bodo poravnale glede na posamezni dogodek. Podobno velja za strokovne storitve nutricionizma in osebnega trenerstva, ki jih bom uvedla na podlagi koncepta delitve prihodka med nami in pristojnimi zunanji sodelavci. V kolikor se bo v času pokazala potreba po stroškovnem prilagajanju cenika preferencam posamezne stranke, bomo ustrezno preučili tudi to možnost osebne ponudbe.

10.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Kar zadeva orodja tržnega komuniciranja, bomo uporabili predvsem oglaševalski prostor množičnih tiskanih, spletnih in radijskih medijev, ki so prisotni na regionalnem področju mesta Ljubljana. V Tabeli 9 na strani 37 navajam nekaj tovrstnih planiranih instrumentov.

11 PODJETNIŠKA SKUPINA, KADRI TER ORGANIZACIJA

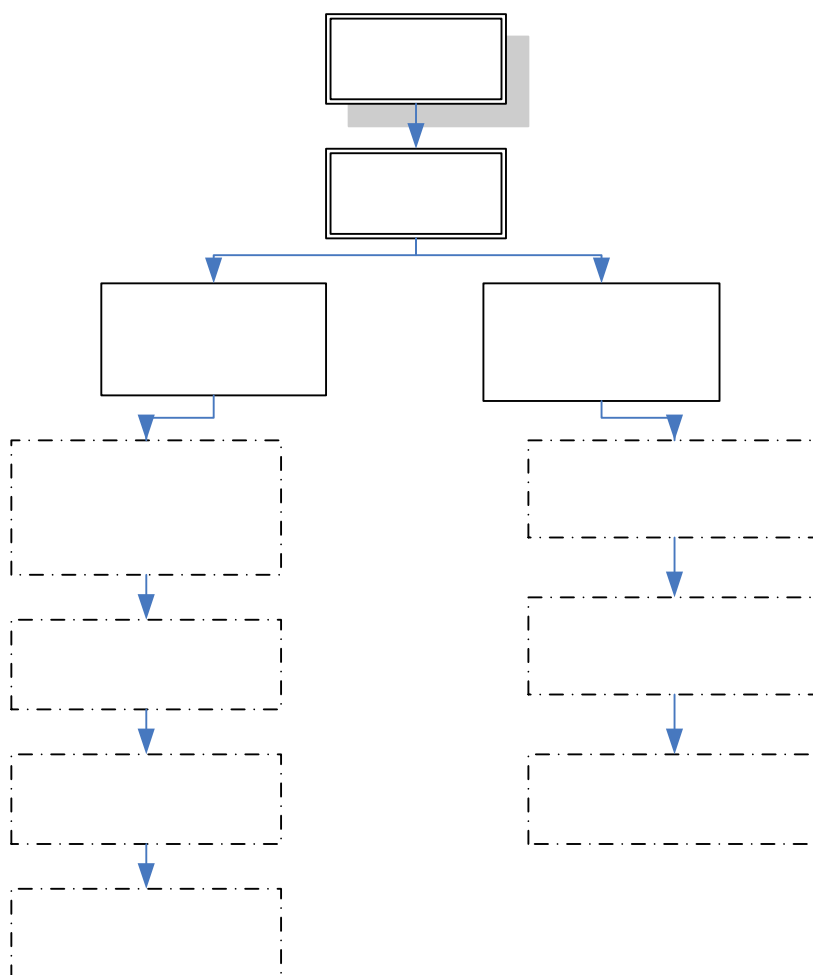
V priročniku za pripravo poslovnega načrta (2005–2006), katerega avtorji so dr. Mateja Drnovšek, Rok Stritar in dr. Aleš Vahčič, sem zasledila informacije, da je bilo na podlagi raziskav, opravljenih med malimi podjetniki po celem svetu, ugotovljeno, da kakovost podjetniške skupine visoko korelira z uspehom podjetja oziroma, da je le ta ključnega pomena za spreminjanje dobre poslovne priložnosti v uspešno podjetje.

Kot sem že predhodno navedla, bo podjetje v lasti dveh lastnikov, pravnih oseb. Lastnik zgradbe na Trubarjevi ulici (podjetje X) bo preko dokapitalizacije (stvarni vložek) vstopil v že obstoječe podjetje (z delovnim imenom V. Element d.o.o., ter otvoritveno bilanco, podano v Prilogi 10, Tabeli 16) ter tako postal lastnik 85% deleža v družbi, ki bo zgradila wellness center ter z njim tudi upravljala. Večinski lastnik operativno ne bo angažiran pri vodenju podjetja, vendar se bo pri sprejemanju kakršnih koli strateških odločitev, ki bi lahko radikalno vplivale na poslovanje podjetja, potrebno predhodno posvetovati z njim. Glede na to, da bo večji del poslovnega tveganja bremenil večinskega lastnika, bo le ta poplačan s sorazmerno udeležbo v dobičku. Direktor prodaje bo hkrati ključni menedžer, ki bo zadolžen in odgovoren za izvajanje dejavnosti. Enota podpore delovanju podjetja bo predstavljala bolj ali manj fiksen strošek, ki bi se lahko znatno povečal samo zaradi potrebe po zadovoljevanju dodatnih tovrstnih kadrovskega kapacitet, kar pomeni, da plačilo teh storitev ne bo vezano na uspešnost poslovanja. Enota prodaje bo imela na nivoju redno zaposlenih relativno nizke plače, denarne nagrade in bonuse, ki se bodo povečali šele, ko bo podjetje doseglo točko preloma. Podoben koncept stimulacij bo veljal za zunanje sodelavce, ki bodo za izvajanje storitev plačani po »outsourcing« konceptu. Le ti bodo predstavljali fiksen strošek storitve, v kolikor pa bo podjetje poslovalo uspešno, se jim bo v času ponudila možnost redne zaposlitve ter koriščenja možnosti nagrajevanja.

Nagrajevanje menedžmenta in lastništvo

Plača direktorja bo vključevala fiksni in variabilni del, ki bo predstavljal delež čistega dobička po poplačilu mesečnega obroka hipotekarnega posojila in po plačilu predhodno dogovorjene najemnine, do katere bo upravičen prvotni lastnik zgradbe oziroma novi večinski delničar. V začetku bo imelo podjetje eno redno zaposleno osebo, ostalo delo se bo opravljalo bodisi honorarno bodisi po *outsourcing* pristopu. V kolikor bodo poslovni rezultati vzpodbudni in bodo zaposleni, vezani na neposredno delo s strankami, izkazali nadpovprečno uspešnost in predanost delu, jim bomo v nadaljevanju ponudili bodisi možnost redne zaposlitve bodisi delo na podjemnih pogodbah, ki bodo izjemno stimulatивно naravnane in bodo vključevale relativno visok delež nagrade za uspešnost oziroma bonus, seveda tudi s hkrati opredeljenim pogodbenim malusom. Ocenjujem, da bi se obe vrednosti gibali nekje med 30 – 40% vrednosti osnovnega plačila. Direktor prodaje bo kot ključna vodstvena oseba tudi glavni kadrovik, ki bo imel pristojnost dodeljevanja tovrstnih stimulacij.

Slika 4: Organigram družbe V. Element d.o.o.



Vir: Avtorica.

Tabela 9: Ocena prednosti/stroškov promocije glede na oglaševalski medij

VRSTA OGLAŠEVALSKEGA MEDIJA	PREDNOSTI	OCENA STROŠKOV/ DRUGI IZZIVI
DNEVNO ČASOPISJE - Citymagazin (brezplačni 14-dnevnik) - Žurnal (tednik) - Dobro jutro Ljubljana (tednik) - Priloge Dela (Ona, Polet)	- Dosežemo velik del geografskega področja - Hiter odziv porabnikov na tovrstne oglase	-Relativno nizki stroški oglasa od 50.000 do 100.000 SIT / edicijo (ocena na aktualno stanje ponudbe na trgu)
REVIJE - Men's Health - Lepa in Zdrava - Cosmopolitan, Elle	- Dosežemo ciljne skupine kupcev - Visoka grafična kakovost oglasov	- Visoki stroški
RADIO - Radio Šport - Radio Hit - Radio Express	- Pokriva veliko področje - Oglase je moč posredovati z osebno noto, npr. kot intervju oziroma nasvet »Dobro je vedeti«	- Relativno nizki stroški - Tveganje nezbranega poslušanja oglasov
SVETOVNI SPLET - Spletni »lifestyle« portali	- Hitro razvijajoč se medij - Možnost visoke ažurnosti	
SEJMI, RAZSTAVE - Ljubljanski, celjski in mariborski razstavniki prostor	- Velike možnosti informiranja in ustvarjanja zavedanja o storitvi na trgu	- Relativno visoki fiksni stroški

Vir: Avtorica.

12 TERMINSKI NAČRT

V njem so navedene ključne aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti od faze pred ustanovitvijo podjetja do prvih začetnih mesecev poslovanja. Hkrati navajam tudi osebe, ki so udeležene pri posameznih aktivnostih. Podroben opis je podan v Prilogi 13.

13 FINANČNE PROJEKCIJE

Predvidena višina dobička v naslednjem petletnem obdobju se pri realnem scenariju giblje od 54.000 do 88.000 evrov na leto po plačilu vseh davščin in obresti. Potrebno je poudariti, da pri tem ni upoštevana možnost daljšega uveljavljanja davčnih olajšav iz naslova investiranja (v našem primeru zaradi prenesenih izgub le te uveljavljamo samo v 2. letu poslovanja). Ob tem trajnost dobička in njegova vzdržnost nista vprašljivi, ne glede na relativno nizke absolutne vrednosti čistega dobička, kar lahko pojasnim predvsem s konzervativnim načrtovanjem prodajnih postavk (outputov). V nadaljevanju je v Tabeli 10 na strani 39 prikazan realni scenarij planiranega izkaza uspeha za podjetje V. Element, alternativna scenarija sta podana v Prilogi 9, Tabela 14 in 15.

Tabela 10: Planirani izkaz uspeha za »V. Element d.o.o.« za obdobje 2008 – 2012

- Realni scenarij –

IZKAZ USPEHA (v EUR)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Prihodki od prodaje	287.528	546.170	587.441	607.327	607.327
Direktni stroški prodaje	25.648	57.397	61.663	63.796	63.796
Skupaj Direktni stroški prodaje	25.648	57.397	61.663	63.796	63.796
Kosmati prihodek iz prodaje	261.880	488.774	525.779	543.531	543.531
Bruto marža v %	91,08%	89,49%	89,50%	89,50%	89,50%
Drugi prihodki					
Stroški					
Prodaja in MKTG					
Oglaševanje, promo, mktg	14.376	27.309	29.372	30.366	30.366
Drugi stroški prodaje					
Skupaj Prodaja in MKTG	14.376	27.309	29.372	30.366	30.366
V % od prodaje	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Stroški materiala, blaga in storitev					
Stroški najemnine za prostor	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000
Operativ str (elektr, voda, ogr, varnost..)	48.000	52.800	58.080	63.888	70.277
Računovodstvo & pravne zadeve	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Skupaj stroški materiala, storitev	113.400	118.200	123.480	129.288	135.677
V % od prodaje	39,44%	21,64%	21,02%	21,29%	22,34%
Stroški dela					
Stroški plač in honorarjev					
Prispevki in zavarovanja					
Outsourcing delo					
Skupaj bruto stroški dela	106.080	106.080	106.080	106.080	106.080
v % od prodaje	36,89%	19,42%	18,06%	17,47%	17,47%
Amortizacija in odpisi					
AM opreme (opredmetena OS)	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000
AM zgradbe	29.800	29.800	29.800	29.800	29.800
Skupaj stroški am. in odpisi	120.800	120.800	120.800	120.800	120.800
Skupaj operativni stroški					
	354.656	372.389	379.732	386.534	392.923
EBITDA	28.023	237.185	266.846	277.797	271.408
Obresti (stroški financiranja)	61.687	61.687	61.687	61.687	61.687
Davki					
EBITDA Marža	9,75%	43,43%	45,43%	45,74%	
EBIT	(92.777)	116.385	146.046	156.997	150.608
Neto izredni prihodki / odhodki					
Čisti dobiček (izguba)	(154.464)	54.698	84.359	95.309	88.921
V % od prodaje	-53,72%	10,01%	14,36%	15,69%	14,64%

Vir: Avtorica.

Kot je razvidno že iz otvoritvene bilance stanja in strukture virov sredstev prikazane v Prilogi 10, v Tabeli 16 in v Tabeli 10 na strani 39, še bolj pa je to vidno iz izvedenega izkaza denarnih tokov v Prilogi 11, Tabela 17, smo največji del vlaganj v prvi fazi projekta financirali na osnovi hipotekarnega bančnega kredita, ki ga je podjetje pridobilo na podlagi lastništva obstoječe nepremičnine. Komerčni pogoji, ki bi bili v mojem primeru realni in sprejemljivi, so vezani na

odplačilno dobo dvajset let, brez moratorija na odplačilo glavnice. Dodatna vlaganja v naslednjih letih sem predvidela iz naslova lastniškega kapitala, vendar zgolj v višini 5% začetne investicije v prvem petletnem obdobju.

14 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV

Vseh dogodkov, ki bi lahko potencialno vplivali na prihodnje poslovanje podjetja, ni mogoče predvideti, zato sem razmišljala o možnih scenarijih, ki bi bili uporabni v posamezni situaciji, v kateri se podjetje sooči z določenim izzivom oziroma ko določeni problem dejansko nastopi. Wellness je hitro rastoča dejavnost, zato je pomembno, da podrobno opredelimo ključna tveganja in izzive podjetja, ki se bo ukvarjalo z wellness ponudbo.

14.1 TVEGANJA NA MAKRO RAVNI

Za makro tveganja je značilno, da kot podjetje nanje ne moremo neposredno vplivati, lahko pa opredelimo možen scenarij v primeru, da se nezaželeni dogodek pripeti. Glede na to, da aktualna politika države, vključevanje v evro območje in stanje v narodnem gospodarstvu zagotavljajo stabilnost, ni smiselno razmišljati o potencialnih večjih nihanjih deviznega tečaja in morebitnem pojavu visoke inflacije, ki bi vplivala na znižanje kupne moči našega potrošnika. Prav tako ne gre pričakovati radikalnih sprememb oziroma izjemnih dodatnih zakonodajnih ukrepov, ki bi za podjetja zaostriła možnost opravljanja wellness storitev (predhodno sem v gradivu omenila predlog zakona o zdravilstvu, ki bi zadeval del ponudbe, vendar njegovo sprejetje za poslovanje podjetja ne bi bilo znatnega pomena). Ena potencialnih naravnih katastrof, ki se na tem območju lahko pripetijo in močno posežejo v poslovanje, je potres. Slednji je za urbana področja in relativno stare zgradbe, kot je naša in ki niso protipotresno konstruirane, lahko zelo nevaren, zato bomo v ta namen preventivno sklenili dodatno zavarovanje za morebitno škodo in izpad dohodka v primeru, da se le ta zgodi.

14.2 TVEGANJA NA MIKRO RAVNI (RAVEN PODJETJA)

Pojav konkurenčnega wellness studia na lokaciji v neposredni bližini: za naše stranke uvedemo dodatne ugodnosti (bonusni programi in nagrajevanje zvestobe kupcev, zbiranje točk in popusti pri koriščenju paketa storitev sprostitve, rekreacije, kozmetičnega in gostinskega dela).

Zniževanje cen storitev s strani ponudnikov iz konkurenčnih in sorodnih dejavnosti: naše podjetje ne bo konkuriralo s ceno oziroma na ceni ne bo gradilo primerjalne prednosti, temveč bo razliko v ceni, glede na obstoječo konkurenco, nadomestilo s ponudbo na višjem kakovostnem nivoju, kar pomeni tudi širitev obstoječega sortimenta oziroma bom ponudbo prilagodila zahtevam potrošnika.

Potencialni kupci niso dovolj informirani o obstoju wellness studia: z različnimi promocijskimi aktivnostmi (prisotnost promocijskega tima na raznih športnih sejmih in drugih tovrstnih prireditvah, povezovanje v vezano oglaševanje s ponudniki turističnih, destinacijskih (npr. RTC Krvavec) in gostinskih storitev na območju mestnega jedra) bom poskušala naše kupce informirati o obstoju in obsežni ponudbi podjetja.

Okvara vadbenih trenažerjev oziroma drugih tehničnih naprav: tovrstne okvare lahko povzročijo veliko nezadovoljstvo pri strankah (iz prakse ljubljanskih fitness studiev so poznane dolge čakalne vrste, npr. za uporabo tekača). Tovrstne težave bom preventivno preprečila tako, da bom imela na voljo zadostno število vadbenih kardiovaskularnih naprav, poleg tega se bom s servisom vnaprej dogovorila za izvajanje takojšnjih popravil oziroma si bom zagotovila kratke odzivne čase.

Tekoči stroški iz financiranja so večji od načrtovanih: problem potencialnega porasta stroškov odplačila posojila oziroma visokih stroškov dolžniškega kapitala bi v takšnem primeru poskušala razrešiti s pridobitvijo alternativnih virov financiranja (skladi tveganega kapitala, strateški partnerji), ki bi omogočili poplačilo obstoječega bančnega posojila.

14.3 SIMULIRANA POSLOVNA TVEGANJA

V predhodno navedenem planiranem modelu obiskovalcev in ustvarjenih prihodkov iz tekočega poslovanja sem izvedla tudi simulacije z vidika pesimističnega in optimističnega scenarija, kjer gre za preigravanje predvsem dveh kvantitativno ovrednotenih postavk neto prihodov oziroma vseh prihodov članov, zmanjšanih za število odhodov le teh.

Skupina potencialnih rednih članov je za območje mesta Ljubljane bolj ali manj fiksna in se glede na informacije, ki sem jih prejela od potencialnega dobavitelja (Florida Wellness d.o.o.), kratkoročno ne spreminja. Potrebno je upoštevati, da je prisoten visok odstotek fluktuacije strank znotraj obstoječe ponudbe, bodisi zaradi spremljanja modnosti (otvoritev novega centra pogosto privabi stranke, ki so bile predhodno pri konkurenčnih ponudnikih) bodisi zaradi zagotavljanja ustrezne kakovosti storitev (stranke se za zamenjavo tovrstnega centra odločijo predvsem zaradi nezadovoljstva s ceno, kakovostjo storitev oziroma jih moti prenatrpanost, čakalne vrste za posamezen tip vadbe ter neustrezna raven higiene garderobnih, sprostitvenih in vadbenih prostorov). Naše podjetje bo vsekakor poskušalo v praksi doseči postavke optimističnega scenarija, predvsem s preventivnim upoštevanjem zagotavljanja posameznih atributov kakovostne ponudbe.

14.4 SWOT TABELA ZA NOVOUSTANOVLJENO PODJETJE

Podana SWOT analiza nakazuje najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih bo ponujalo obstoječe okolje, v katerem bom poslovala z novoustanovljenim podjetjem.

Podjetje bo po moji oceni imelo nekatere konkurenčne prednosti, opredeljene v Tabeli 12 na strani 43.

Tabela 11: SWOT tabela

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • na lokaciji v neposredni bližini je koncentracija konkurence nizka (Holistični center Pilates, hotelska ponudba Hotela Union) • hoteli v neposredni bližini kakovostnih paketnih storitev wellnessa večinoma ne omogočajo • koriščenje obstoječe infrastrukture na mikrolokaciji • neposredna bližina segmenta prebivalcev starega mestnega jedra omogoča dostop peš 	<ul style="list-style-type: none"> • visoka začetna investicija (prenova obstoječe zgradbe in nakup opreme) • dolga doba povračila (5–10 let) investicije predstavlja relativno visoko tveganje • ni lastnih kapacitet parkiranja • predlagana strategija omejene diverzifikacije (štirje stebri wellnessa) sodi med bolj tvegane strategije poslovanja podjetij
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • trend rasti tujih gostov v prestolnici • vsesplošna prisotnost trenda zdravega življenja; percepcija holističnega človeka • prevzemanje politike evropskega delovnega časa odpira nove možnosti diferenciacije ponudbe (jutranji in opoldanski obiski) • razmah uporabe interneta veča možnost oglaševanja na spletnih portalih in dostopnost ključnih tržnih segmentov • potencialni razvoj ponudbe za B2B, s sedežem v starem mestnem jedru 	<ul style="list-style-type: none"> • potrošnikovo zavedanje wellness izdelkov in storitev je na nizki ravni • za opravljanje dejavnosti se zahteva visok kadrovski potencial • strokovno znanje in zadovoljive izkušnje so povezane z ustrezno plačno politiko, kar predstavlja visoke stroške dela • predvidevanje prihodnjih potrošnikovih preferenc je negotovo • v času se lahko pojavijo substituti; potrošnikove navade običajno pozitivno korelirajo s trendom posnemanja modnosti

Vir: Avtorica.

V prid kažejo preference postmodernističnega (individualizem, profesionalizacija) človeka, ki se nagibajo k kvalitetnemu, drugačnemu preživljanju prostega časa, ki ima vedno večji pomen. Razmah interneta je zunanji vir, ki nam omogoča oblikovanje spletne ponudbe in dodatno orodje za učinkovitejše trženje.

Tabela 12: Tabela virov konkurenčnih prednosti

VIRI	PREDNOST
Lastniška zgradba	Ni stroškov izgradnje
Lega mikrolokacije	Možen peš dostop
Potencialna masa	Oblikovanje individualne ponudbe
Kadrovska kapaciteta	Individualna ponudba, integracija v paket storitev
Razmah interneta	Oblikovanje spletne ponudbe (spletni forum s strokovnimi nasveti), trženje

Vir: Avtorica.

15 KONČNI STRATEŠKI CILJI

Strateški cilji podjetja pri doseganju uspešnosti poslovanja so:

- Dvig EBITDA marže na nivo okvirno 40% prihodkov iz prodaje. Zastavljeni cilj bomo dosegli z ekspanzivno rastjo prihodkov od prodaje (vzpostavitev kakovostne in storitvene ravni ponudbe od začetka obratovanja).
- Optimizacija stroškov (z izjemo amortizacije, ki bo relativno konstantna zaradi specifične naložbenega cikla), predvsem v smislu počasnejše rasti od rasti prodaje.
- Povečanje ustvarjene dodane vrednosti na zaposlenega za 20% na letni ravni (gre za »podredni« cilj, ki je vezan tudi na zadovoljstvo zaposlenih (plače, kot del dodane vrednosti).

Strateški cilji pri storitvenem programu:

- ciljno oglaševanje storitev s ciljem doseganja zavedanje storitve wellnessa na trgu

Cilji glede trgov:

- do leta 2010 povečati letno rast števila obiskovalcev do ciljnega zmogljivostnega nivoja 700 članov
- razvoj dopolnilne ponudbe za ponudnike nastanitev, kar vključuje predvsem pripravo privlačnih programov za hotelske goste na tem območju
- oglaševanje preko sodobnih tržnih poti (SMS, povezave na medmrežju ter možnost e-rezervacij, vključevanje vloženk in promocijskih materialov v različne tematsko sorodne tiskovine)
- strateško povezovanje z drugimi partnerji (hotelski sistemi, letalske družbe)

Tehnološki cilji ter raziskave in razvoj

- uvedba informacijskih podpornih storitev (sistem za upravljanje odnosov s strankami – CRM)

Cilji pri financah

- ohranjanje oziroma znižanje nivoja zadolženosti za potrebe sofinanciranja naložbenega cikla (ciljni nivo okrog 75% letne realizacije), predvsem v odnosu na načrtovan dolgoročni prosti denarni tok in želeni donos na kapital na ravni v višini med 10 in 12%

Cilji pri osebju in organizaciji

- poudarjanje pomena in vloge znanja ter čim višje izobrazbene strukture vseh zaposlenih, ki vključuje sistem nagrajevanja in napredovanja
- sistematično razvijanje kakovosti poslovanja na temelju znanja
- timsko orientirana organizacija podjetja

Cilji glede ekonomskega sodelovanja in povezovanja

- graditi wellness ponudbo s povezovanjem različnih turističnih, poslovnih subjektov, dejavnosti in proizvodov na območju starega mestnega jedra Ljubljane in neposredne bližine
- postati razvojno jedro subjektov, kar bi pomenilo središče wellness ponudbe na območje starega mestnega jedra Ljubljane in neposredne bližine

16 SKLEP

S poglobljeno panožno analizo, oceno največjih konkurentov in raziskavo za potrebe priprave poslovnega načrta sem opredelila ključne prednosti, slabosti in priložnosti ter grožnje, ki izhajajo iz okolja, v katerem bo naše podjetje poslovalo. Na podlagi teh predpostavk sem izhajala tudi pri oblikovanju strategije podjetja, ki bo rezultat predhodno zastavljene vizije in poslanstva podjetja. Predlagane potencialne strategije razvoja vključujejo več aktivnosti, saj se bo podjetje usmerilo v pridobivanje strank, realizacijo dolgoročnega sodelovanja in optimizacijo kadrov ter diferenciacijo obstoječe ponudbe. Rezultat našega poslovanja bo razviden tudi iz realiziranega donosa in bo jasno pokazal, da smo uspešno podjetje, ki dosega zastavljene cilje v smislu ekonomsko uspešnega in dobičkonosnega delovanja.

Zavedam se, da sodoben način poslovanja narekuje prilagodljivost, dinamičnost in fleksibilnost uspešnih podjetij na trgu. Tem značilnostim bi dodala še željo, da postanemo na svojem segmentu eno izmed vodilnih podjetij v Sloveniji, poleg tega se bomo s ponudbo postavili ob bok najbolj naprednim podjetjem iz panoge tudi na najširšem območju. Kot podjetje bom sledila tudi tendenci k drugačnosti in se v tem pogledu bolj uveljavila kot pionir kot pa posnemovalec drugih podjetij.

Naj kot zaključno misel poudarim še pomen nacionalne komponente oziroma dejstvo, da je v družbi že precej jasno izražen velik pomen zadostne gibalne oziroma športne dejavnosti za zdravje. Če upoštevamo, da so vse starostne skupine prebivalcev v Sloveniji premalo dejavne, da bi varovale oziroma izboljšale svoje zdravje, je pomembno in primerno, da se kot podjetje aktivno vključim s svojimi aktivnostmi tudi na tem področju gibalno športne dejavnosti za

zdravje in z našo politiko poslovanja prispevam k načrtovanju in izvajanju nacionalnih politik in strategij, ki bodo dosegale sinergijske učinke v smislu povečanja celotnega deleža zadostno dejavnih prebivalcev Republike Slovenije.

LITERATURA

1. Artač Primož: Analiza panoge kot podpora pri odločanju o vlaganju v lastniške naložbe. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 48 str.
2. Hamel Gary: Strategy as revolution. Harvard Business Review : Boston, 1996, 7, str. 69–81.
3. Kickbusch Ilona: The Health Society: Importance of the New Policy Proposal by the EU Commission on Health and Consumer Affairs. Oxford : University Press, 2005. 3 str.
4. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 37 str.
5. Mueller Hansruedi, Lanz Kaufmann Eveline: Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry. Berne : Research Institute for Leisure and Tourism, University of Berne, 2002. 13 str.
6. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 319 str.
7. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
8. Rus Veljko, Toš Niko: Vrednote Slovencev in Evropejcev. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005. 461 str.
9. Stutely Richard: Uspešen poslovni načrt. Praktičen vodič za poslovno načrtovanje. Ljubljana : Primath, 2003. 303 str.
10. Turnšek Nada et al.: Vrednotne orientacije Slovencev v obdobju od leta 1991 do leta 1997. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 35 str.
11. Vahčič Aleš, Stritar Rok, Drnovšek Mateja: Osnove podjetništva. Priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005 – 2006. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 2005. 137 str.

VIRI

1. Age structure. The world fact book. Central Intelligence Agency.
[URL: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/2010.html>], 1.4.2006.
2. AJPES. [URL: <http://www.ajpes.si>], 02.09.2006.
3. Aktualni podatki o trgu dela. Zavod za zaposlovanje. [URL: http://www.ess.gov.si/_/slo/Predstavitev/TrgDela/TrgDela_datoteke/frame.html], 1.12.2006.
4. America's 200 Best Small Companies. Forbes. [URL: http://www.forbes.com/lists/2006/23/biz_06200best_The-200-Best-Small-Companies_land.html], 29.10.2006.
5. Analiza povpraševanja po wellnesu: raziskava poglavitnih tržišč & analiza profilov wellness gostov. Maribor : Znanstveni inštitut za regionalni razvoj pri Univerzi v Mariboru. Center za interdisciplinarne in multidisciplinarne raziskave in študije, 2005. 36 str.
6. Bonitete.si. [URL: <http://www.bonitete.si>], 02.09.2006.
7. CINDI. Health Monitor Survey. [URL: <http://www.cindi-slovenija.net/raziskave/>], 1.10.2006.

8. FP7. Seventh Research Framework Programme. Community Research & Development Information Service-Cordis. [URL: http://cordis.europa.eu/fetch?CALLER=FP7_NEWS&ACTION=D&RCN=26840], 19.12.2006.
9. Global Report: State of Health Industry 2005. IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub association).
[URL: <http://cms.ihrsa.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageId=2>], 4.4.2006.
10. Gojčič Slavka: Center za wellness je dobra poslovna priložnost. Finance, Ljubljana, 2005, 230, str. 32-35.
11. Gojčič Slavka: V trendu: Wellness oziroma spa turizem. Finance, Ljubljana, 2005, 230, str. 31.
12. Jesensko poročilo 2006. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2006. 74 str.
13. Klasje. Strežnik za statistične klasifikacije. [URL:<http://www.stat.si/klasje/klasje.asp>], 22.4.2006.
14. Letni program športa v republiki Sloveniji za leto 2006. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo in šport, 2006. 13 str.
15. Obstoječa ponudba podjetja Fit&Fun d.o.o. [URL: <http://www.fit-fun.si>], 1.10.2006.
16. Obstoječa ponudba podjetja Sportclub d.o.o. [URL: <http://www.sportclub.si/html/ponudba-urniki-ceniki.html>], 1.10.2006.
17. Obstoječa ponudba podjetja Sunny studio d.o.o. [URL: <http://www.sunny.si>], 1.10.2006.
18. Odlok o ustanovitvi Fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 9/1998).
19. Ortofoto karta Ljubljane. Telekom Slovenije in Teledat d.o.o., 2005.
20. Pan Irena: Osnutek zakona o zdravilstvu : prispevek v oddaji Preverjeno. Ljubljana. POP TV. 3.10.2006.
21. People. The world fact book. Central Intelligence Agency.
[URL: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html#People>], 1.4.2006.
22. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj. Urad za makroekonomske analize in razvoj [URL: <http://www.gov.si/umar>], 8.9.2006. 16 str.
23. Ponudba kozmetičnega programa. Kozmetika Afrodita. [URL: <http://www.kozmetika-afrodita.com/magine.htm>], 8.11.2006.
24. Ponudba kozmetičnega programa. Soline d.o.o. [URL: <http://www.soline.si/ponudba>], 7.11.2006.
25. Poročilo o razvoju 2006. Ljubljana : Urad republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2006. 244 str.
26. Poročilo o stanju okolja v Sloveniji. Turizem. Arso. [URL: http://www.arso.gov.si/_poro~cila/Poro~cila_o_stanju_okolja_v_Sloveniji/turizem.pdf], 22.4.2006.
27. Povprečna letna porabljen denarna sredstva gospodinjstev. Življenjska raven. Ljubljana : Statistični letopis Republike Slovenije, 2006, 14, 2. str.

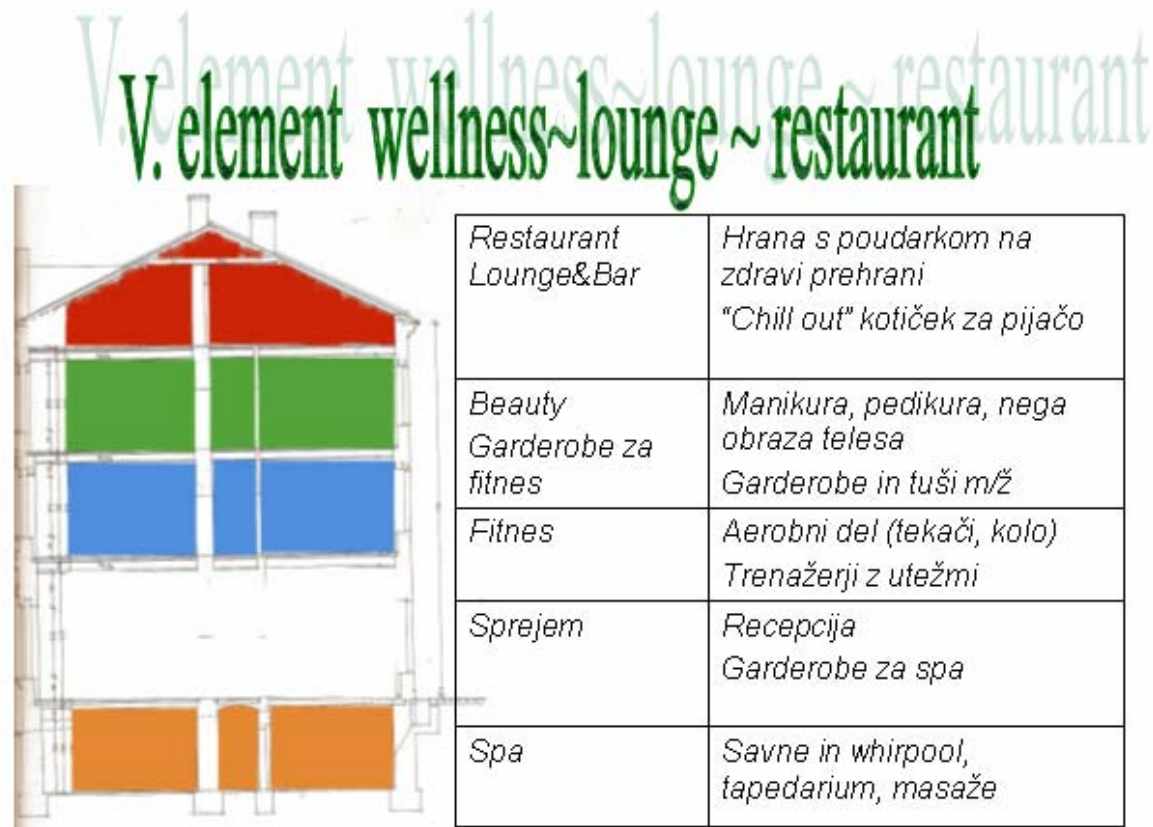
28. Prebivalstvo. Statistične informacije 5, Ljubljana, 115/2006, 53 str.
29. Prebivalstvo po starosti in spolu, 30.6.2005 in 31.12.2005. Prebivalstvo. Ljubljana : Statistični letopis Republike Slovenije, 2006, 4, 4.str.
30. Priročnik »Od ideje do uspešnega podjetja«. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. 76 str.
[URL: http://www.japti.si/_upload/files/OdIdejeDopodjetja_05.pdf], 25.8.2006.
31. Race Iztok : Intervju z vodjo programa Technogym pri podjetju Florida Wellness, zastopstva, trgovina in inženiring, d.o.o., sept. 2006.
32. Resolucija o nacionalnem programu prehranske politike 2005 – 2010 (Uradni list RS, št. 39/2005).
33. SKD. Standardna klasifikacija dejavnosti. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 2002. 294 str.
34. Slovenci se še premalo gibamo. Med.over.net. [URL: http://med.over.net/za_bolnike/zdravo_zivljenje/clanki/nasveti/slovenci_se_premalo_gibamo.php], 01.09.2006.
35. Slovenija v številkah 2005. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2005. 79 str.
36. Slovenske regije v številkah. Ljubljana : Statistični urad republike Slovenije, 2006. 57 str.
37. Tržne priložnosti za Nebeške toplice. Telefonska raziskava. Ljubljana : Gral – Iteo d.o.o., april 2004.
38. Vesenjaki Peter : Novelacija investicijskega in trženjsko – finančnega programa za celovito tehnično programsko prenovo zdraviliškega in wellness centra Rimske toplice. Ljubljana : Hosting d.o.o., 2004. 38 str.
39. Wellness v Sloveniji postaja specialistična turistična dejavnost. Finance-on.net. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=136942>], 12.11.2005.
40. Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti (Uradni list RS, št. 96/02).

PRILOGE

<u>PRILOGA 1 : WELLNESS IDEJNI KONCEPT</u>	2
<u>PRILOGA 2 : EKONOMSKO OKOLJE – REPUBLIKA SLOVENIJA IN OSREDNJESLOVENSKA REGIJA</u>	3
<u>PRILOGA 3 : DEMOGRAFSKO OKOLJE – TABELE</u>	5
<u>PRILOGA 4 : REZULTATI ANKETE SLOVENCIM SE ŠE PREMALO GIBAMO</u>	7
<u>PRILOGA 5 : OPERATIVNI STROŠKI</u>	9
<u>PRILOGA 6 : STROŠKI DELA</u>	10
<u>PRILOGA 7 : AMORTIZACIJA</u>	11
<u>PRILOGA 8 : ALTERNATIVNA SCENARIJA PLANIRANEGA IZKAZA USPEHA</u>	12
<u>PRILOGA 9 : ALTERNATIVNA SCENARIJA RAZVOJA PRODAJE</u>	15
<u>PRILOGA 10 : OTVORITVENA BILANCA STANJA</u>	17
<u>PRILOGA 11 : IZKAZ DENARNIH TOKOV</u>	18
<u>PRILOGA 12 : SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV</u>	19
<u>PRILOGA 13 : SPECIFIKACIJA TERMINSKEGA NAČRTA</u>	21

Priloga 1 : Wellness idejni koncept

Slika 1: Koncept wellness zgradbe



Vir: Avtorica.

Priloga 2 : Ekonomsko okolje – Republika Slovenija in osrednjeslovenska regija

Tabela 1 : Kazalniki BDP, BDP per capita ter njune rasti

Leto	BDP	BDP	BDP	Realna rast BDP	BDP pc	BDP pc	Realna rast BDP pc	Indeks inflacije
		(mio USD)	(mio EUR)	(%)	(USD)	(EUR)	(%)	
2000	4.300	19.312	20.974	4,1	9.707	10.543	4,1	107,7
2001	3.799	19.772	22.099	2,7	9.926	11.094	2,7	108,4
2002	5.355	22.292	23.673	3,5	11.174	11.866	2,5	108,4
2003	5.813	28.069	24.876	2,7	14.061	12.461	2,7	106,6
2004	6.251	32.494	26.171	4,2	16.269	13.103	4,2	104,0
2005	6.558	34.030	27.365	3,9	17.008	13.677	3,9	102,2

Vir: Slovenija v številkah, 2006, str. 62–63.

Tabela 2: Splošni kazalniki za območje osrednjeslovenske regije

Število prebivalcev (2004)	496 675
BDP na prebivalca v EUR (2003)	17 954
BDP na prebivalca v EUR (SL = 100) (2003)	144,1

Vir: Slovenske regije v številkah, 2006, str. 21.

Tabela 3: Kazalniki gibanja brezposelnosti (Slovenija)

Kazalnik	2001	2002	2003	2004	2005
Povprečno število registrirano brezposelnih oseb	101.85	102.63	97.674	92.826	91.889
Rast (verižni indeks)	95,5	100,8	95,2	95	99
Povprečna stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	11,6	11,6	11,2	10,6	10,2

Vir: Aktualni podatki o trgu dela, 2006, str. 5.

Tabela 4 : Kazalniki trga dela za osrednjeslovensko regijo (za leto 2004)

Kazalnik	Slovenija	Osrednjeslovenska regija
Stopnja registrirane brezposelnosti (%)	10,3	7,5
Stopnja dolgotrajne brezposelnosti (več kot eno leto) (%)	4,8	3,2

Vir: Slovenske regije v številkah, 2006, str.23.

Tabela 5 : Letno povprečje porabljenih denarnih sredstev gospodinjstev (Slovenija)

Struktura izdatkov v povprečni porabi prebivalstva (%)	2000	2001	2002	2003	2004
Rekreacija in kultura	9,27	9,42	9,44	9,49	9,88
Storitve	39,81	39,78	40,95	40,94	41,96

Vir: Povprečna letna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, 2006.

Priloga 3 : Demografsko okolje – tabele

Tabela 6: Starostna struktura prebivalcev Slovenije 30.6.2005

STAROST	ŠTEVILO	DELEŽ
0-4 let	89.351	4,47%
5-9 let	92.568	4,63%
10-14 let	102.957	5,14%
15-19 let	123.507	6,17%
20-24 let	141.356	7,06%
25-29 let	153.502	7,67%
30-34 let	145.499	7,27%
35-39 let	149.973	7,49%
40-44 let	155.302	7,76%
45-49 let	156.060	7,80%
50-54 let	155.623	7,78%
55-59 let	122.423	6,12%
60-64 let	103.456	5,17%
65-69 let	95.847	4,79%
70-74 let	85.872	4,29%
75-79 let	65.759	3,29%
80-84 let	41.018	2,05%
85-89 let	12.860	0,64%
90 + let	8.181	0,41%
SKUPAJ	2.001.114	100,00%

Ciljna skupina kupcev

Vir: Prebivalstvo po starosti in spolu, 2006

Tabela 7: Primerjava starostne strukture prebivalstva Slovenije in Evropske unije

STAROST	ŠTEVILO V SLO	% V SLO	ŠTEVILO V EU	% V EU
0-14 let	322.375	16,03%	63.973.456	14,00%
15-64 let	1.350.836	67,17%	322.609.000	70,60%
65 let in več	337.860	16,80%	70.370.802	15,40%
SKUPAJ	2.011.070	100,00%	456.953.258	100,00%

Vir: Age structure, the world fact book, 2006.

Tabela 8: Primerjava strukture prebivalstva Slovenije in Evropske unije

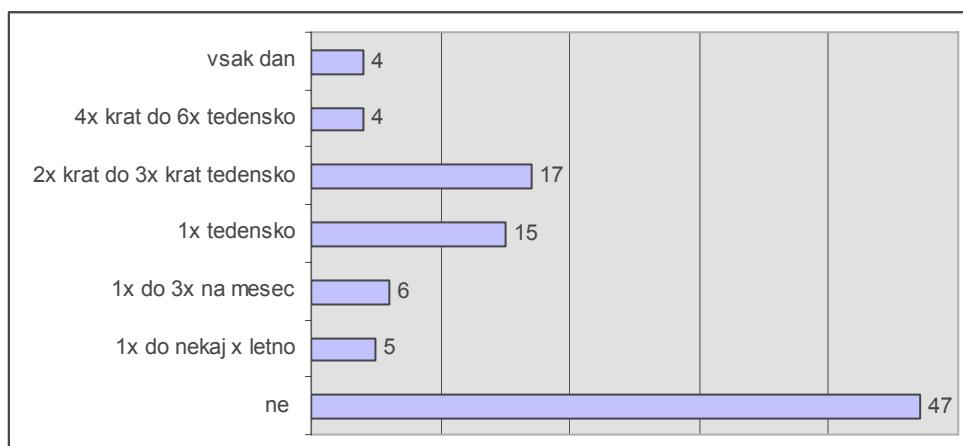
<i>Kazalnik</i>	SLOVENIJA	EVROPSKA UNIJA
Stopnja rasti	-0,03%	0,15%
Nataliteta	8,95%	10%
Mortaliteta	10,22%	10,10%
Rodnost	1,24%	1,47%
Pričakovana življenjska doba	76,14 let	78,3 leta
Povprečna starost	40,23 let	ni podatka
Razmerje moški / ženske	0,95	0,96
Stopnja migracij	1%	1.50%

Vir: People, the world fact book, 2006.

Priloga 4 : Rezultati ankete Slovenci se še premalo gibamo

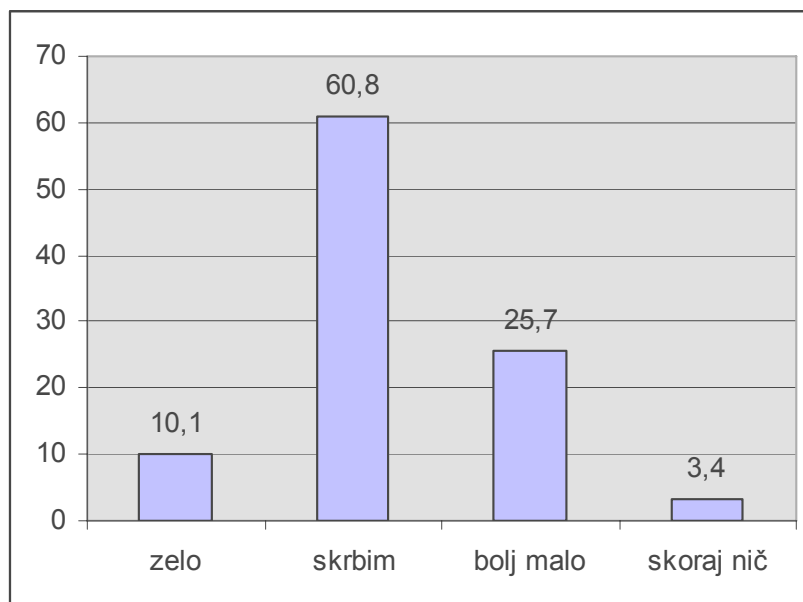
Rezultati, ki jih predstavljam, so izvedeni iz podatkov anketiranja Centra za raziskovanje javnega mnenja pri Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani (izvedba novembra in decembra 2001).

Slika 2: Pogostost športne aktivnosti



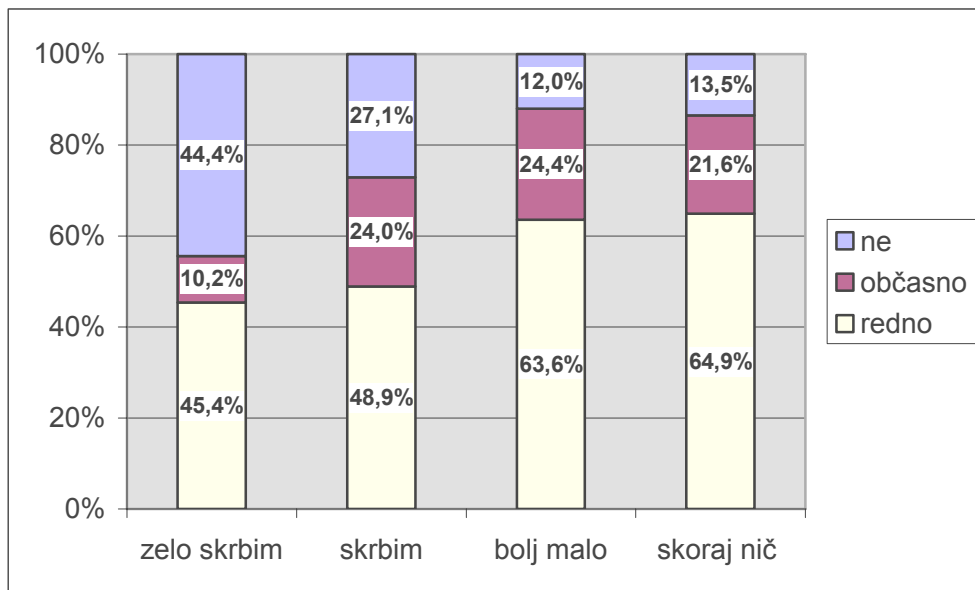
Vir: Slovenci se še premalo gibamo, 2006.

Slika 3: V koliki meri skrbite za svoje lastno zdravje (v odstotkih)?



Vir: Slovenci se še premalo gibamo, 2006.

Slika 4: Skrb za zdravje v povezavi s športno aktivnostjo (v odstotkih)



Vir: Slovenci se še premalo gibamo, 2006.

Priloga 5 : Operativni stroški

Tabela 9: Operativni stroški

Operativni stroški (v EUR)			2008	2009	2010	2011	2012
Tip stroška	mesec						
VO KA	700		8.400	9.240	10.164	11.180	12.298
Ogrevanje	900		10.800	11.880	13.068	14.375	15.812
Elektrika	700		8.400	9.240	10.164	11.180	12.298
SAZAS	100		1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
Telefon in RTV	400		4.800	5.280	5.808	6.389	7.028
Parking	1000		12.000	13.200	14.520	15.972	17.569
Sintal (varnostnik)	200		2.400	2.640	2.904	3.194	3.514
Stopnja rasti /leto	1,1						
Skupaj operativni tekoči stroški			48.000	52.800	58.080	63.888	70.277

Vir: Avtorica.

Priloga 6 : Stroški dela

Tabela 10: Stroški dela

Stroški dela (osebje) (v EUR)					
Brutto					
	2008	2009	2010	2011	2012
Fitness del (in celota)					
Redno zaposleni (vse)	1	1	1	1	1
Honorarci (študenti)	2	2	2	2	2
Redno zaposleni	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Honorarci (študenti)	15.360	15.360	15.360	15.360	15.360
Strošek skupaj	63.360	63.360	63.360	63.360	63.360
Spa del					
Redno zaposleni	0	0	0	0	0
Honorarci (študenti)	2	2	2	2	2
Strošek skupaj	15.360	15.360	15.360	15.360	15.360
Beauty del					
Redno zaposleni	0	0	0	0	0
Outsourcing	2	2	2	2	2
Strošek skupaj	0	0	0	0	0
Osebno trenerstvo					
redno zaposleni	0	0	0	0	0
Outsourcing	2	2	2	2	2
Strošek skupaj	0	0	0	0	0
Gostinstvo					
Redno zaposleni	0	0	0	0	0
Honorarci (študenti)	2	2	2	2	2
Strošek 4 EUR / h x 6h	15.360	15.360	15.360	15.360	15.360
Skupaj	15.360	15.360	15.360	15.360	15.360
Čiščenje / pranje					
Strošek (outsourcing) 1000 Eur za 1.200 m2	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Stroški dela skupaj	106.080	106.080	106.080	106.080	106.080

Vir: Avtorica.

Priloga 7 : Amortizacija

Tabela 11: Amortizacija

Amortizacija (v EUR)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Start					
Am (zgradbe - prenova)	27.300	27.300	27.300	27.300	27.300
Am opreme	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000
Am drugo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
SKUPAJ	120.800	120.800	120.800	120.800	120.800

Vir: Avtorica.

Priloga 8 : Alternativna scenarija planiranega izkaza uspeha

Tabela 12: Planirani izkaz uspeha za »V. Element d.o.o.« za obdobje 2008 – 2012

- Optimistični scenarij -

IZKAZ USPEHA (v EUR)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Prihodki od prodaje	344.553	671.586	754.990	767.908	793.317
Direktni stroški prodaje	30.489	68.574	75.740	80.348	81.883
Skupaj Direktni stroški prodaje	30.489	68.574	75.740	80.348	81.883
Kosmati prihodek iz prodaje	314.064	603.013	679.250	687.560	711.434
Bruto marža v %	91,15%	89,79%	89,97%	89,54%	89,68%
Drugi prihodki					
Stroški					
Prodaja in MKTG					
Oglaševanje, promo, mktg	17.228	33.579	37.750	38.395	39.666
Drugi stroški prodaje					
Skupaj Prodaja in MKTG	17.228	33.579	37.750	38.395	39.666
V % od prodaje	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Stroški materiala, blaga in storitev					
Stroški najemnine za prostor	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000
Operativni str (elektr, voda, ogr, varnost..)	48.000	52.800	58.080	63.888	70.277
Računovodstvo & pravne zadeve	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Skupaj stroški materiala, storitev	113.400	118.200	123.480	129.288	135.677
V % od prodaje	32,91%	17,60%	16,36%	16,84%	17,10%
Stroški dela					
Stroški plač in honorarjev					
Prispevki in zavarovanja					
Outsourcing delo					
Skupaj bruto stroški dela	106.080	106.080	106.080	106.080	106.080
V % od prodaje	30,79%	15,80%	14,05%	13,81%	13,37%
Amortizacija in odpisi					
AM opreme (opredmetena OS)	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000
AM zgradbe	29.800	29.800	29.800	29.800	29.800
Skupaj stroški Am in Odpisi	120.800	120.800	120.800	120.800	120.800
Skupaj operativni stroški					
357.508	378.659	388.110	394.563	402.223	
EBITDA	77.356	345.153	411.940	413.797	430.011
Obresti (stroški financiranja)	(61.687)	(61.687)	(61.687)	(61.687)	(61.687)
Davki					
EBITDA Marža	22,45%	51,39%	54,56%	53,89%	
EBIT	(43.444)	224.353	291.140	292.997	309.211
Neto izredni prihodki / odhodki					
Čisti dobiček (izguba)	(105.131)	162.666	229.453	231.310	247.524
V % od prodaje	-30,51%	24,22%	30,39%	30,12%	31,20%

Vir: Avtorica.

Čeprav se zdijo predpostavke optimističnega scenarija dosegljive, je pri interpretaciji gibanja predvidene višine dobička v naslednjem petletnem obdobju potrebno opozoriti, da z izjemo direktnih stroškov prodaje nisem predvidevala poviševanja tudi ostalih stroškovnih postavk. Zato se pri tem scenariju dobiček giblje od 162.000 do 247.000 evrov na leto, z visokimi količniki donosnosti prodaje.

Tabela 13: Planirani izkaz uspeha za »V. Element d.o.o.« za obdobje 2008 – 2012
- Pesimistični scenarij -

IZKAZ USPEHA (v EUR)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Prihodki od prodaje	230.502	437.440	470.457	486.365	486.365
Direktni stroški prodaje	25.648	57.397	61.663	63.796	63.796
Skupaj Direktni stroški prodaje	25.648	57.397	61.663	63.796	63.796
Kosmati prihodek iz prodaje	204.854	380.043	408.794	422.570	422.570
Bruto marža v %	88,87%	86,88%	86,89%	86,88%	86,88%
Drugi prihodki					
Stroški					
Prodaja in MKTG					
Oglaševanje, promocija, mktg	11.525	21.872	23.523	24.318	24.318
Drugi stroški prodaje					
Skupaj Prodaja in MKTG	11.525	21.872	23.523	24.318	24.318
V % od prodaje	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Stroški materiala, blaga in storitev					
Stroški najemnine za prostor	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000
Operativ str (elektr, voda, ogr, varnost..)	48.000	52.800	58.080	63.888	70.277
Računovodstvo & pravne zadeve	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Skupaj stroški materiala, storitev	113.400	118.200	123.480	129.288	135.677
V % od prodaje	49,20%	27,02%	26,25%	26,58%	27,90%
Stroški dela					
Stroški plač in honorarjev					
Prispevki in zavarovanja					
Outsourcing delo					
Skupaj bruto stroški dela	106.080	106.080	106.080	106.080	106.080
V % od prodaje	46,02%	24,25%	22,55%	21,81%	21,81%
Amortizacija in odpisi					
AM opreme (opredmetena OS)	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000
AM zgradbe	29.800	29.800	29.800	29.800	29.800
Skupaj stroški Am in Odpisi	120.800	120.800	120.800	120.800	120.800
Skupaj operativni stroški					
	351.805	366.952	373.883	380.486	386.875
EBITDA	(26.151)	133.891	155.711	162.883	156.495
Obresti (stroški financiranja)	(61.687)	(61.687)	(61.687)	(61.687)	(61.687)
Davki					
EBITDA Marža	-11,35%	30,61%	33,10%	33,49%	
EBIT	(146.951)	13.091	34.911	42.083	35.695
Neto izredni prihodki / odhodki					
Čisti dobiček (izguba)	(208.638)	(48.596)	(26.776)	(19.604)	(25.993)
V % od prodaje	-90,51%	-11,11%	-5,69%	-4,03%	-5,34%

Vir: Avtorica.

Ta scenarij nazorno pokaže na relativno precejšnjo občutljivost donosnosti celotnega projekta na večja nihanja v prodaji, saj bi uresničitev tega scenarija (ob nespremenjenih stroških, z izjemo direktnih stroškov prodaje) pomenila, da bi podjetje vseskozi poslovalo z izgubo, ki bi jo morala zmanjševati na račun nižjega plačevanja oziroma obračunavanja najemnine za prostor. Zaradi sicer pozitivnega denarnega toka bi podjetje navkljub izgubi lahko poslovalo, vsekakor pa bi morala tudi takšno izgubo ustrezno sanirati z nižanjem stroškov.

Priloga 9 : Alternativna scenarija razvoja prodaje

Tabela 14: Dejavniki prihodkov v naslednjem petletnem obdobju (fizični kazalci)

- Pesimistični scenarij -

			Prodaja - prihodki (v EUR)				
			2008	2009	2010	2011	2012
Članarina (mesec)							
Paketi	EUR	od vseh članov					
Normal	50	90%	155.520	291.449	313.697	324.821	324.821
Luksus	80	10%	27.648	51.813	55.768	57.746	57.746
Vpisnina (1x)	15		9.000	2.400	2.400	1.800	1.800
		TOTAL	192.168	345.662	371.865	384.367	384.367
Obiskovalci spa (izven članarine)							
	EUR	od vseh obiskov					
Normal	7	80%	4.452	15.112	16.266	16.843	16.843
Luksus	10	20%	1.590	5.397	5.809	6.015	6.015
		TOTAL	6.042	20.509	22.075	22.858	22.858
Obiskovalci beauty dela (masaže, pedi/mani, maske...)							
Povprečje	EUR						
Nega obraza, masaža, manik.	50		9.540	31.440	33.840	35.040	35.040
		TOTAL	9.540	31.440	33.840	35.040	35.040
Direktni stroški beauty dela		75%	7.155	23.580	25.380	26.280	26.280
Gostinski del							
Povprečna poraba/obisk	EUR						
	4		22.752	37.733	40.421	41.765	41.765
		TOTAL	22.752	37.733	40.421	41.765	41.765
Direktni stroški gostinskega dela (brez dela)		60%	13.651	22.640	24.252	25.059	25.059
Nutricionizem in osebno trenerstvo							
Ocena stroška na uporabnika / mesec			2.544	2.096	2.256	2.336	2.336
200							
Delež v prihodku		10%					
PRODAJA SKUPAJ			230.502	437.440	470.457	486.365	486.365
DIREKTNI STROŠKI PRODAJE			20.806	46.220	49.632	51.339	51.339
NETO PRODAJA			209.696	391.220	420.824	435.026	435.026

Vir: Avtorica.

Tabela 15: Dejavniki prihodkov v naslednjem petletnem obdobju (fizični kazalci)
 - Optimistični scenarij -

Prodaja - prihodki (v EUR)			2008	2009	2010	2011	2012
Članarina (mesec)							
Paketi	EUR	od vseh članov					
Normal	50	90%	233.280	453.859	513.929	513.929	533.952
Luksus	80	10%	41.472	77.720	86.026	91.365	93.145
Vpisnina (1x)	15		13.500	3.600	4.320	2.700	3.240
		TOTAL	288.252	535.179	604.274	607.994	630.337
Obiskovalci spa (izven članarine)							
	EUR	od vseh obiskov					
Normal	7	80%	6.678	22.668	25.091	26.648	27.167
Luksus	10	20%	2.385	8.096	8.961	9.517	9.703
		TOTAL	9.063	30.764	34.052	36.165	36.870
Obiskovalci beauty dela (masaže, pedi/mani, maske...)							
Povprečje	EUR						
Nega obraza, masaža, manik.	50		14.310	47.160	52.200	55.440	56.520
		TOTAL	14.310	47.160	52.200	55.440	56.520
		Direktni stroški beauty dela					
		75%	10.733	35.370	39.150	41.580	42.390
Gostinski del							
Povprečna poraba/obisk	EUR						
	4		32.928	55.339	60.984	64.613	65.822
		TOTAL	32.928	55.339	60.984	64.613	65.822
		Direktni stroški gostinskega dela (brez dela)					
		60%	19.757	33.204	36.590	38.768	39.493
Nutricionizem in osebno trenerstvo							
Ocena stroška na uporabnika / mesec			3.816	3.144	3.480	3.696	3.768
200							
Delež v prihodku							
10%							
PRODAJA SKUPAJ			344.553	671.586	754.990	767.908	793.317
DIREKTNI STROŠKI PRODAJE			30.489	68.574	75.740	80.348	81.883
NETO PRODAJA			314.064	603.013	679.250	687.560	711.434

Vir: Avtorica.

Priloga 10 : Otvoritvena bilanca stanja

Tabela 16: Otvoritvena bilanca stanja podjetja V. Element d.o.o.

OTVORITVENA BILANCA STANJA (v EUR)		1.1.2008
SREDSTVA		2.527.000
A.	STALNA SREDSTVA	2.062.500
I.	Neopredmetena dolgoročna sredstva	7.500
II.	Opredmetena osnovna sredstva	2.055.000
	1. Nepremičnine	1.600.000
	2. Oprema in druga opredmetena OS	455.000
III.	Dolgoročne finančne naložbe	0
B.	GIBLJIVA SREDSTVA	464.500
I.	Zaloge	65.000
II.	Kratkoročne terjatve iz poslovanja	195.000
	1. Terjatve do kupcev	0
	a) V državi	0
	b) V tujini	0
	c) Popravek vrednosti terjatev	0
	2. Dani predujmi	195.000
	3. Terjatve iz financiranja	
	4. Terjatve do države	
III.	Kratkoročne finančne naložbe	182.000
IV.	Denarna sredstva	22.500
	1. V blagajni	7.500
	2. Na računih	15.000
V.	Aktivne časovne razmejitve	0
VIRI SREDSTEV		2.527.000
A.	KAPITAL	1.675.000
I.	Osnovni kapital	75.000
IV.	Preneseni čisti dobiček preteklih let	0
VI.	Aggio - presežek vplačanega kapitala	1.600.000
VII.	Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta	0
B.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	750.000
I.	Iz financiranja	750.000
II.	Iz poslovanja	0
C.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0
I.	Kratkor.posojila dobljena pri bankah	0
D.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	102.000
I.	Obveznosti do dobaviteljev	102.000
	1. V državi	50.000
	2. V tujini	52.000
II.	Prejeti predujmi	0
III.	Obveznosti do zaposlenih	0
IV.	Obveznosti do države	0
V.	Druge kratkoročne obveznosti	0
VI.	Pasivne časovne razmejitve	0

Vir: Avtorica.

Priloga 11 : Izkaz denarnih tokov

Tabela 17: Izkaz denarnih tokov, 2008 – 2012

IZKAZ DENARNIH TOKOV (v EUR)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Pritoki					
Pritoki iz poslovanja					
Denarni pritoki	287.528	546.170	587.441	607.327	607.327
Skupaj pritoki iz poslovanja	287.528	546.170	587.441	607.327	607.327
Drugi pritoki					
Zadolževanje	750.000				
Prodaja OS					
Dodatna kapitalska vlaganja		37.500	0	0	0
Skupaj drugi pritoki	750.000	37.500	0	0	0
Odtoki					
Odtoki iz poslovanja					
A/P	259.504	308.985	320.595	329.530	335.919
Izplačila v gotovini					
Skupaj odtoki iz poslovanja	259.504	308.985	320.595	329.530	335.919
Drugi odtoki					
Odplačila dolgov		-61.687	-61.687	-61.687	-61.687
Vlaganja	753.000	37.650	37.650	37.650	37.650
Dividende (najemnina lastniku)		63.000	63.000	63.000	63.000
Skupaj drugi odtoki	753.000	162.337	162.337	162.337	162.337
Neto denarni tok	25.023	112.348	104.509	115.459	109.071
Denar v obdobju	25.023	137.371	241.880	357.340	466.411

Vir: Avtorica.

Priloga 12 : Slovarček tujih izrazov

Tuj izraz	Slovenski izraz/prevod
»B2B«	Poslovanje podjetja s podjetjem.
ajurveda	Vedski sistem medicinskega diagnosticiranja in zdravljenja
akupunktura	Tehnika vključuje zabadanje, sprva, v zgodovini, ostrih kamnov, nato sterilnih igel, v telo, na specifična mesta glede na energetsko karto telesa. Akupunktura se povezuje s kitajsko tradicionalno medicino, ki je skupek teorije, prakse, diagnoze, psihologije in uporabe zeliščnih pripravkov. Z akupunkturo se odpravlja mišične, nevrološke ali artritične probleme, uporablja se kot anestetik, z njo se zdravi blažja bolezenska stanja, alergije in zasvojenost, predvsem pa se odpravlja vsakovrstne bolečine.
beauty	V gradivu uporabljeno v pomenu linija prodajnega programa lepote.
care company	Skrbno podjetje.
cobranding	Uporaba več blagovnih znamk, skupaj tvorijo en proizvod oziroma storitev.
fitnes	Dobra v fizična kondicija oziroma biti v formi.
hedonizem	Je več kot zgolj udobje, je uživanje. Je celovita izkušnja čutov, ki vključuje tako estetska doživetja (narava, mesta, kultura), gurmanske užitke in mnogo drugega.
joga	Joga sicer ne spada v alternativno medicino, je pa telesna in duhovna praksa, ki dokazano blagodejno vpliva na duha in telo. Je starodaven vzhodnjaški sistem telesnih in duševnih vaj, dihanja in osredotočanja. Telesne vaje se imenujejo asane in so sestavljene tako, da telo maksimalno raztezajo in ga ohranjajo zdravega. Joga daje velik poudarek na zavedanje in dihanje, saj sta to dva procesa, brez katerih ni življenja.
know-how	Znanje in sposobnost, potrebno za pravilno izvedbo.
nutricionizem	Je tako imenovana multidisciplinarna znanost o prehrani, ki preučuje prehrano in učinek prehrane na človeka.

Tuj izraz	Slovenski izraz/prevod
osteoporoza	Osteoporoza pomeni porozne kosti. Kosti, ki so bile močne, postanejo zaradi osteoporoze krhke in lomljive. Gibi, ki se zdijo sami po sebi umevni, npr. skloniti se in pobrati časopis ali dvigniti vnuka, lahko pri bolnikih z osteoporozo povzročijo zlome. Večina ljudi ne ve, da ima osteoporozo, dokler se kost ne zlomi. Takrat je bolezen že napredovala.
outsourcing	To je zunanje izvajanje. Način sodobnega poslovanja, kjer so poslovni procesi (v celoti ali deloma) prepuščeni v izvajanje zunanjemu izvajalcu.
qigong	Fizična vadba z namenom doseganja meditativnega stanja.
refleksoterapija	To je masaža stopal, pri čemer pritiskamo na določene refleksne točke na stopalu, ki ustrezajo določenim delom telesa in organom, ter jih tako zdravimo in stimuliramo.
reiki	To je kombinacija dveh japonskih besed Rei in Ki, ki pomenita vesoljno življenjsko energijo. Gre za starodavno tehniko polaganja rok, ki uporablja življenjsko energijo za zdravljenje in uravnoteženje počutja (fizično, emocionalno, mentalno in duhovno)
revenue share	Delitev prihodka
spa	Lat. "salus per aquam"– zdravljenje z vodo.
šiatsu	Angl shiatsu – tehnika izvajanja pritiska s prsti in dlanmi po površini telesa z namenom odpravljanja neravnotežij v telesu in boljšega zdravja.
thai-chi	Vrsta masaže, ki vodi do uravnoteženja telesa in duha
trendsetter	Vzornik; nekdo, ki je vreden posnemanja
wellness	WELL-being (dobro počutje) + fitNESS (šport za vse)
whirlpool	Jacuzzi – vrtinec vode, ki se izvaja pod pritiskom

Priloga 13 : Specifikacija terminskega načrta

1	Predstavitev ideje lastnikom zgradbe	Darja Virjent	240 hrs	1.6.2007 8:00	12.7.2007 17:00
	Predstavitev ideje lastnikom zgradbe Total	Darja Virjent Total			
2	Dogovor o ustanovitvi podjetja	Darja Virjent	60 hrs	1.6.2007 8:00	12.6.2007 12:00
		Darja Virjent Total			
		Lastniki zgradbe	60 hrs	1.6.2007 8:00	12.6.2007 12:00
		Lastniki zgradbe Total			
Dogovor o ustanovitvi podjetja Total					
3	Ustanovitev in registracija podjetja	Darja Virjent	160 hrs	15.6.2007 8:00	12.7.2007 17:00
	Ustanovitev in registracija podjetja Total	Darja Virjent Total			
4	Izdelava poslovnega načrta	Darja Virjent	240 hrs	13.7.2007 8:00	23.8.2007 17:00
		Darja Virjent Total			
		Strokovni zunanji sodelavci	240 hrs	13.7.2007 8:00	23.8.2007 17:00
		Strokovni zunanji sodelavci Total			
Izdelava poslovnega načrta Total					
5	Pridobitev bančnega posojila	Darja Virjent	528 hrs	13.7.2007 8:00	12.10.2007 17:00
		Darja Virjent Total			
		Lastniki Kapitala	528 hrs	13.7.2007 8:00	12.10.2007 17:00
		Lastniki Kapitala Total			
Pridobitev bančnega posojila Total					
6	Pridobitev predračunov za obnovo in opremo	Darja Virjent	56 hrs	13.7.2007 8:00	23.7.2007 17:00
		Darja Virjent Total			
		Izvajalci	56 hrs	13.7.2007 8:00	23.7.2007 17:00
		Izvajalci Total			
Pridobitev predračunov za obnovo in opremo Total					
7	Izbira izvajalcev	Lastniki zgradbe	240 hrs	3.9.2007 8:00	12.10.2007 17:00
	Izbira izvajalcev Total	Lastniki zgradbe Total			
8	Pridobitev lokacijske informacije	Darja Virjent	240 hrs	15.10.2007 8:00	23.11.2007 17:00
	Pridobitev lokacijske informacije Total	Darja Virjent Total			
9	Pridobitev soglasja za spremembo namem	Lastniki zgradbe	240 hrs	15.10.2007 8:00	23.11.2007 17:00
	Pridobitev soglasja za spremembo namembnosti Total	Lastniki zgradbe Total			
10	Pričetek obnove	Izvajalci	720 hrs	16.7.2007 8:00	16.11.2007 17:00
	Pričetek obnove Total	Izvajalci Total			
11	Sanacija zgradbe in notranjih prostorov	Izvajalci	720 hrs	16.7.2007 8:00	16.11.2007 17:00
	Sanacija zgradbe in notranjih prostorov Total	Izvajalci Total			
12	Dobava opreme	Izvajalci	400 hrs	3.9.2007 8:00	9.11.2007 17:00
	Dobava opreme Total	Izvajalci Total			
13	Plačilo prvih računov	Darja Virjent	8 hrs	1.10.2007 8:00	1.10.2007 17:00
	Plačilo prvih računov Total	Darja Virjent Total			
14	Informativno oglaševanje	Darja Virjent	120 hrs	1.8.2007 8:00	21.8.2007 17:00
	Informativno oglaševanje Total	Darja Virjent Total			
16	Pričetek operativnega poslovanja	Darja Virjent	8 hrs	7.1.2008 8:00	7.1.2008 17:00
		Darja Virjent Total			
		Strokovni zunanji sodelavci	8 hrs	7.1.2008 8:00	7.1.2008 17:00
		Strokovni zunanji sodelavci Total			
Pričetek operativnega poslovanja Total					
17	Kontinuirano izvajanje promocije	Darja Virjent	240 hrs	19.11.2007 8:00	28.12.2007 17:00
		Darja Virjent Total			
		Strokovni zunanji sodelavci	240 hrs	19.11.2007 8:00	28.12.2007 17:00
		Strokovni zunanji sodelavci Total			
Kontinuirano izvajanje promocije Total					
18	Poprodajne aktivnosti	Darja Virjent	480 hrs	1.2.2008 8:00	24.4.2008 17:00
	Poprodajne aktivnosti Total	Darja Virjent Total			

Vir: Avtorica.

