

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKA NALOGA

RAZISKAVA TRGA IN POSLOVNI NAČRT
ZA TENIŠKEGA TRENERJA
KRAJNC DARIJ S. P.

Kandidat: Darij Krajnc
Študent izrednega študija
Številka indeksa: 11190260151
Študijski program: ekonomist
Mentor: Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

Maribor, marec 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Darij Krajnc, št. indeksa 11190260151, sem avtor diplomske naloge z naslovom **Raziskava trga in poslovni načrt za teniškega trenerja Krajnc Darij s. p.**, ki sem jo napisal pod mentorstvom Franja Šauperla, univ.dipl.ekon..

S svojim podpisom zagotavljam da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, marec 2013

Podpis študenta

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju gospodu Franju Šauperlu, univ. dipl. ekon., za ogromno vloženega časa, pomoč, potrpežljivost in strokovno svetovanje pri pripravi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi gospe Mirjani Ivanuši - Bezjak za vso pomoč med časom študija.

Zahvaljujem se svoji puncu Katarini, brez katere študija sploh ne bi začel, kaj šele končal.

Hvala mami in očetu, ker sta vedno verjela vame.

Hvala tudi vsem mojim sošolkam in sošolcem za vso vašo pomoč in lepe trenutke, ki smo jih preživeli skupaj.

POVZETEK

V diplomski nalogi predstavljamo raziskavo trga in poslovni načrt za teniškega trenerja s. p.. Podjetje bo ponujalo storitve učenja tenisa in teniških kampov po vzoru mednarodno priznanih teniških akademij iz sveta tenisa.

Diplomska naloga je nadgradnja poslovnega načrta, ki smo ga izdelali kot izpitni izdelek pri predmetu Podjetništvo in ga priredili za potrebe diplomskega dela. Dodan je teoretični del o tem, kaj je podjetništvo, podjetniška ideja in kaj poslovni načrt. Temu sledi raziskovalni del, v katerem smo s pomočjo anketnega vprašalnika opravili raziskavo trga o potrebah po naši načrtovani ponudbi.

Ugotavljali smo, če so stranke zadovoljne z režimom dela na konkurenčnih klubih in če bi jih zanimala naša ponudba.

Da bi ugotovili ali je naša podjetniška ideja tudi poslovna priložnost, smo izdelali poslovni načrt za ustanovitev novega podjetja. Določili smo cilje, strategijo, tržišče, načrt organizacije človeških virov, pogoje poslovanja in kritična tveganja, probleme in protiukrepe. Naredili smo tudi finančni načrt za novo nastalo podjetje.

Ključne besede: tenis, učenje tenisa, teniški kampi, podjetniška ideja, poslovna priložnost, raziskava trga, finančni načrt, poslovna in finančna uspešnost.

SUMMARY

Market study and business plan for the company »SPORTIVITA«, Ltd.

In this thesis we present a market study and a business plan for a tennis coach. Our company will offer services in tennis, tennis learning programs and tennis camps from the model of world`s greatest tennis academies.

We have upgraded the business plan which we have made as a part of exam for the subject Entrepreneurship. Our business plan has been adapted for the needs of the thesis. We have added the theoretical part about what entrepreneurship, entrepreneurial idea and what business plan is. The theoretical part is followed by the research part for which we used a questionnaire conducted market survey about the needs of our offer.

We were researching the level of satisfaction from clients on the other tennis clubs and the level of their interest in our services.

We wanted to determine if our business idea is also a business opportunity so we produced a business plan to start a new company. We have set goals, market, strategy, plan to organize a human resources, business conditions and the risk of critical problems and countermeasures. We completed thesis with a financial plan for our newly formed company.

Key words: tennis, tennis training, tennis camps, business idea, business opportunity, market research, financial plan, business and financial effectiveness.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	11
1.1	Opredelitev obravnavane zadeve	11
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	11
1.3	Predpostavke in omejitve	12
1.4	Predvidene metode raziskovanja	13
2	PODJETNIŠTVO.....	14
2.1	Pojem podjetništva.....	14
2.2	Podjetniška ideja in priložnost.....	14
2.3	Poslovni načrt	15
3	RAZISKOVALNI DEL	17
3.1	Opredelitev problema za raziskavo.....	17
3.2	Priprava na raziskavo	17
3.3	Vprašalnik za raziskavo	17
3.4	Analiza anketnih odgovorov	18
3.5	Sklepne ugotovitve	34
4	POSLOVNI NAČRT.....	35
4.1	Dejavnost, smoter in cilji poslovanja.....	35
4.1.1	Dejavnost podjetja	35
4.1.2	Smoter podjetja.....	35
4.1.3	Kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja	35
4.1.4	Strategija poslovanja	36
4.2	Panoga, podjetje in ponudba	37
4.2.1	Panoga	37
4.2.2	Organizacijska oblika	37

4.2.3	Predmet ponudbe	37
4.3	Tržišče.....	38
4.3.1	Analiza trga.....	38
4.3.2	Analiza kupcev	38
4.3.3	Analiza konkurence	38
4.3.4	SWOT analiza.....	40
4.3.5	Načrt tržnih ciljev	41
4.3.6	Načrt tržnih strategij	41
4.3.7	Podjetniška kalkulacija trenerske ure	44
4.3.8	Načrt prodaje	44
4.3.9	Načrt nabave, reklame in drugih tržnih dejavnikov	46
4.4	Načrt organizacije, človeških virov in stroškov dela	47
4.4.1	Načrt organizacije poslovanja	47
4.4.2	Načrt človeških virov.....	48
4.4.3	Načrt stroškov dela	48
4.4.4	Drugi kadrovske pogoji.....	48
4.5	Pogoji poslovanja.....	49
4.5.1	Manjkajoča znanja.....	49
4.5.2	Poslovni prostor.....	49
4.5.3	Oprema	49
4.5.4	Vlaganje v naložbe	50
4.5.5	Odnos med s. p. in klubom.....	50
4.6	Drugi načrtovani pogoji poslovanja, kritična tveganja ter protiukrepi	51
4.6.1	Načrtovane konkurenčne prednosti	51
4.6.2	Kritična tveganja in pričakovani problemi	51
4.6.3	Načrt protiukrepov.....	51

4.7	Finančni načrt	52
4.7.1	Izhodišča za finančno načrtovanje.....	52
4.7.2	Načrt stroškov in finančnih odhodkov v prvem normalnem letu poslovanja.....	52
4.7.3	Načrt stroškov poslovanja	53
4.7.4	Načrt izkaza poslovnega izida	55
4.7.5	Načrt kazalcev uspešnosti.....	56
4.7.6	Načrt izkaza denarnih tokov	56
4.7.7	Načrt praga rentabilnosti-donosnosti.....	57
4.7.8	Izkaz stanja	57
4.7.9	Komentar k finančnemu načrtu	58
4.8	Terminski plan	61
5	ZAKLJUČEK.....	62
6	UPORABLJENI VIRI.....	63
6.1	Literatura.....	63
6.2	Spletni viri.....	63
7	PRILOGE	64
7.1	Anketni vprašalnik	64
7.2	Reklamno sporočilo podjetja	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kakovost teniškega treninga.....	18
Tabela 2: Metode in razumljivost.....	19
Tabela 4: Raznolikost in zanimivost treninga	20
Tabela 5: Prestavitev treninga	21
Tabela 6: Stalnost trenerja	22
Tabela 7: Ljubši režim.....	23
Tabela 8: Družabni dogodki	24
Tabela 9: Več družabnih dogodkov	25
Tabela 10: Razpoložljivost zaposlenih	26
Tabela 11: Cenjenost in zaželenost	27
Tabela 12: Zamenjava kluba.....	28
Tabela 13: Razlog za menjavo kluba.....	29
Tabela 14: Mednarodni kampi.....	30
Tabela 15: Izbira trenerja.....	31
Tabela 16: Novejši režimi	32
Tabela 17: Zgodovinski dosežki kluba.....	33
Tabela 18: SWOT analiza.....	40
Tabela 19: Kalkulacija trenerske ure	44
Tabela 20: Načrt človeških virov.....	48
Tabela 21: Načrt stroškov dela	48
Tabela 22: Načrt stroškov 1. leto.....	53
Tabela 23: Načrt stroškov poslovanja	54
Tabela 24: Načrt izkaza poslovnega izida	55
Tabela 25: Načrt kazalcev uspešnosti.....	56
Tabela 26: Načrt izkaza denarnih tokov	56
Tabela 27: Prag rentabilnosti.....	57
Tabela 28: Izkaz stanja	58
Tabela 29: Terminski plan.....	61

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Kakovost teniškega treninga	18
Graf 2: Metode in razumljivost	19
Graf 3: Raznolikost in zanimivost treninga	20
Graf 4: Prestavitev treninga	21
Graf 5: Stalnost trenerja.....	22
Graf 6: Ljubši režim	23
Graf 7: Družabni dogodki.....	24
Graf 8: Več družabnih dogodkov	25
Graf 9: Razpoložljivost zaposlenih.....	26
Graf 10: cenjenost in zaželenost.....	27
Graf 11: Zamenjava kluba	28
Graf 12: Razlog za menjavo kluba	29
Graf 13: Mednarodni kampi	30
Graf 14: Izbira trenerja	31
Graf 15: Novejši režimi	32
Graf 16: Zgodovinski dosežki kluba	33

1 UVOD

1.1 *Opredelitev obravnavane zadeve*

Na območju podravske regije imajo največji tržni delež v nudenju storitvenih dejavnosti na področju vadbe tenisa veliki teniški klubi, predvsem zaradi tradicije in razpoznavnosti iz zgodovine. Zaradi delovnih izkušenj na teniških akademijah v Veliki Britaniji, ZDA in Avstriji sem prepričan, da je na slovenskem tržišču veliko prostora za uvajanje svetovnih trendov pri trženju in predvsem pri izvedbi storitev na področju športnega treniranja.

Šport se je od prvotno samo fizične dejavnosti vse bolj razvijal v gospodarsko panogo, ki zaradi trenda zdravega načina življenja dobiva vse večje razsežnosti. S športom se ukvarja vedno več ljudi zaradi želje po boljši telesni pripravljenosti, želji po dobrem počutju, lepšemu zunanjemu videzu telesa itd. Na teniških klubih po Sloveniji so načini izvajanja vadbe zastareli, trendi iz področja trženja in izvajanja storitev so neopazni in stalne stranke so deležne skope pozornosti ter nikakršnih bonitet, ki si jo sleherna stranka/kupec storitve zasluži. Ker večina strokovnjakov iz področja športnega treniranja z mednarodnimi izkušnjami ostane v tujini, smo se odločili, da bi na majhnem privatnem klubu v Mariboru, ki ni v naši lasti, ampak v najemu, izvajali storitve, pri katerih bi plan dela in delovni načrt bil zasnovan na naprednih načinih vadbe, ki smo jih opravljali v tujini. Najpomembneje pa je, da bi bila sleherna stranka deležna pozornosti in boljšega usklajevanja terminov vadbe. Želje in potrebe strank so zaradi gospodarskega položaja države in kupne moči prebivalstva, ključne za pridobitev in ohranitev strank.

1.2 *Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela*

Namen diplomske naloge je raziskati trg in pripraviti poslovni načrt, s pomočjo katerega bi kasneje uspešno izvedli in tržili storitve na področju športa.

Cilji:

- izvesti anketo, s pomočjo katere lahko pri strankah na konkurenčnih klubih ugotovljamo, kako so stranke zadovoljne z izvedbo storitev in kaj bi želele spremeniti,
- ugotoviti, kakšne so naše prednosti in slabosti kot novega ponudnika športnih storitev,
- ugotoviti, kakšna so glavna tveganja in določiti ukrepe, s pomočjo katerih bi tveganja minimalizirali,
- pripraviti poslovni načrt in ugotoviti, če lahko postane poslovna ideja tudi poslovna priložnost.

Osnovne trditve:

- stranke na konkurenčnih teniških klubih so nezadovoljne z odnosom in izvedbo storitev iz strani zaposlenih,
- z dobrim poslovnim načrtom bomo postavili nove standarde na področju rekreativnega športnega udejstvovanja,
- na področju tenisa v Sloveniji je veliko neizkoriščenih idej in novitet, ki se v zahodnem svetu športa s pridom tržijo,
- trženje storitev v športu je pri nas nov segment trženja, saj se športne dejavnosti v Sloveniji še vedno tržijo zgolj z reklamo od ust do ust,
- cenili bomo vsako stranko in se posvečali njenim/njegovim željam ter interesom.

1.3 Predpostavke in omejitve

Osnovna predpostavka je seznanjenost strank na domačih teniških klubih o svetovnih trendih izvedbe teniške vadbe ter na drugi strani o zastarelih načinih vadbe s strani ponudnikov storitev pri nas.

Omejitev bi se lahko pojavila pri nezainteresiranosti anketirancev in posledično pri neizpolnjevanju anketnih vprašalnikov.

1.4 *Predvidene metode raziskovanja*

Za metodo raziskovanja smo izbrali anketiranje. Izvajali smo ga z vnaprej pripravljenim anketnim vprašalnikom, anketiranci pa so bili stranke iz konkurenčnih klubov. Anketiranje smo izvajali osebno.

2 PODJETNIŠTVO

2.1 *Pojem podjetništva*

Na pojem podjetništvo imajo različni avtorji različne poglede. Podjetništvo je sposobnost ustvariti in zgraditi nekaj iz praktično ničesar. V nasprotju z le analiziranjem in opazovanjem podjetja, podjetništvo pomeni samoiniciativnost, trdo delo, doseganje ciljev in ustanavljanje podjetja. Pomeni spretnost, zaznati priložnost tam, kjer drugi vidijo le kaos. Predstavlja možnost ustvariti skupino ljudi, kjer bi se še bolj izrazile posameznikove spretnosti in talenti ter imeti znanje za razpolaganje z viri podjetja (Timmons, 1989, 1).

Podjetništvo je gibanje družbe z gospodarskega vidika, katerega pojavna oblika je tekmovanje med ljudmi za pridobitev čim več denarja. Denar predstavlja motivacijsko dobrino, ki posredno omogoča zadovoljevanje glavnih potreb podjetnikov (Špilak, 1999, 17).

Morrison definira pojem podjetnika iz mednarodnega vidika. Veliko današnjih vodilnih korporacij je ustanovil posameznik, ki je imel jasno vizijo in še pomembneje, da si je obljubil, da bo svojo vizijo tudi realiziral. Podjetnikom je skupno, da imajo sposobnost zaznati priložnost, jo tržiti in v nadaljnjem procesu ustvariti bogastvo in nova delovna mesta ter posledično ustvariti korist za celotno družbo. Takšni podjetniki so ljudje, ki imajo pogum in zaupanje vase, da svoje sanje tudi realizirajo (Morrison, 1998, 4).

2.2 *Podjetniška ideja in priložnost*

Podjetništvo potrebuje ideje. Brez podjetniških idej ni poslovnih priložnosti. Večina idej je enostavnih in ni nujno, da je ideja enkratna. Je način in je oblika, ko se nam prikazujejo stvari in pojmi (Šauperl, 2009, 25).

Razvoj poslovnih priložnosti poteka v dveh korakih: prvi korak je vezan na snovanje poslovnih idej, drugi korak pa na njihovo vrednotenje. V okviru vrednotenja poslovnih idej moramo pazljivo, sistematično in s podrobnimi podatki izdelati pet ocen, in sicer:

1. Oceno samega proizvoda ali storitve.
2. Oceno kupcev in trga, na katerega naj bi proizvod oz. storitev prodajali.
3. Oceno tehnologije in organizacijo proizvodnje.
4. Oceno upravljanja podjetja in ustrezne kadrovske zasedbe.
5. Finančno in ekonomsko oceno podjetniške ideje (Tajnikar, 2000, 44).

Kot vir za razvijanje podjetniških idej koristimo lastno znanje, znanje drugih, literaturo, izobraževanje in usposabljanje, sejme, poslovne in druge obiske, ekskurzije, razstave, ustvarjalne delavnice, spletne strani itd (Šauperl, 2009, 26).

2.3 Poslovni načrt

Poslovni načrt predstavlja opisno opredelitev podjetniške ideje oziroma podjetniške priložnosti. S poslovnim načrtom lahko posameznik ali skupina ljudi predstavi drugim ljudem svojo podjetniško priložnost. V poslovnem načrtu je opisana sama ideja in tudi plan, s katerim lahko pridemo do uresničitve ideje. Sama uresničitve ideje šele prinaša dodano vrednost za tistega, ki je idejo predstavil, ta dodana vrednost pa se največkrat kaže kot dobiček, lahko pa je tudi v drugi obliki. Da pa bi do uresničitve ideje prišlo, pa so potrebna začetna sredstva. Ta sredstva lahko posameznik pridobi iz lastnih virov ali pa si sredstva pridobi s pomočjo raznih vlagateljev. In ravno potencialni vlagatelji so tisti, ki si najbolj natančno preberejo poslovne načrte, ki morajo biti seveda v pisni obliki (Vahčič, 2000, 1).

Poslovni načrt začrta potek posla in vseh z njimi povezanih aktivnostmi za tri ali pet let vnaprej (Ruzzier, et.al., 2008, 283).

Dober poslovni načrt mora vsebovati naslednja poglavja:

- Predstavitev proizvoda oz. storitve, podjetja in panoge.
- Raziskava in analiza trga.
- Načrt trženja.
- Kadri in organizacija.
- Razvoj izdelka ali storitve.
- Poslovni proces in proizvodni viri.

- Terminski načrt.
- Kritična tveganja in problemi.
- Finančni načrt za naslednjih 3-5 let.
- Pridobitev finančnih sredstev

(<http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt>, 18.9.2012).

3 RAZISKOVALNI DEL

3.1 *Oprelitev problema za raziskavo*

Šport se je zaradi trenda zdravega načina življenja začel razvijati v dobičkonosno dejavnost za veliko ponudnikov športnih storitev. V svetu športnih storitev je, poleg izvedbe in predvsem strokovnega znanja nosilca vadbe/treninga, pomemben tudi odnos do stranke. Ker ima nosilec poslovne ideje delovne izkušnje iz domačega in mednarodnega trga, velja prepričanje, da je v Sloveniji ogromno prostora za izboljšanje kvalitete storitev.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali so ljudje zadovoljni z zdajšnjim ponudnikom teniške vadbe, in če bi se naši programi vadbe in kompetence izkazali kot poslovna priložnost. V svoje programe treniranja stalno vključujemo trende, nekateri izmed anketirancev pa so bili naše stranke na enem izmed velikih klubov v Sloveniji. Vsi anketiranci so že vključeni v programe treniranja na konkurenčnih klubih.

3.2 *Priprava na raziskavo*

Za raziskavo trga smo pripravili anketni vprašalnik, ki smo ga osebno razdelili na večjih teniških klubih v podravski regiji. Za izvajanje ankete na območju celotne Slovenije se nismo odločili, ker bomo teniške tečaje na začetku izvajali samo v podravski regiji. Anketiranci so obeh spolov, starost pa ni pomembna, saj so teniški tečaji primerni za vsako starost. Rezultati anketnega vprašalnika za nas predstavljajo ključno vlogo pri načrtovanju in organizaciji programov teniške vadbe kot samostojnega projekta.

3.3 *Vprašalnik za raziskavo*

Anketni vprašalnik zajema 16 vprašanj. Na vprašalnik je odgovorilo 70 anketirancev. Vprašalnik se začne z vprašanji, s katerimi ugotavljamo stopnjo zadovoljstva strank s trenutnim ponudnikom športnih storitev, predvsem z izvedbo treninga in odnosom zaposlenih pred in po opravljeni storitvi do strank. V drugi polovici anketnega vprašalnika se osredotočamo predvsem na svojo vpletenost na trg ponudnikov športnih storitev in ugotavljamo, če so naše poslovne ideje tudi poslovne priložnosti. Spol in starost anketirancev

nista pomembna, saj je teniška vadba primerna za vse ljudi. Anketni vprašalnik je v prilogi diplomskega dela.

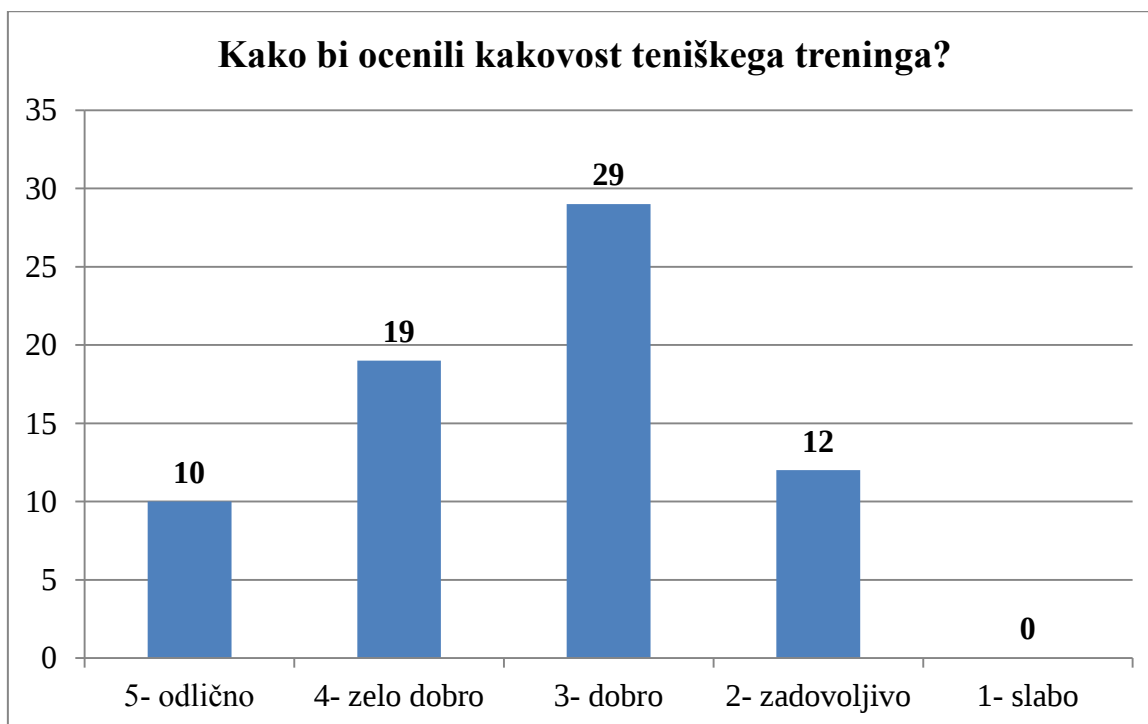
3.4 Analiza anketnih odgovorov

1. Kako bi ocenili kakovost teniškega treninga?

Ocena	Število odgovorov	Delež v odstotkih
5- odlično	10	14 %
4- zelo dobro	19	27 %
3- dobro	29	42 %
2- zadovoljivo	12	17 %
1- slabo	0	0 %
Skupaj	70	100%

Tabela 1: Kakovost teniškega treninga

Vir: Anketa



Graf 1: Kakovost teniškega treninga

Vir: Anketa

Pri prvem vprašanju smo ocenjevali, kako so stranke zadovoljne s kakovostjo storitve. Odgovora ovrednotena z najvišjimi ocenami predstavljata skupaj 41 %, kar je manj kot

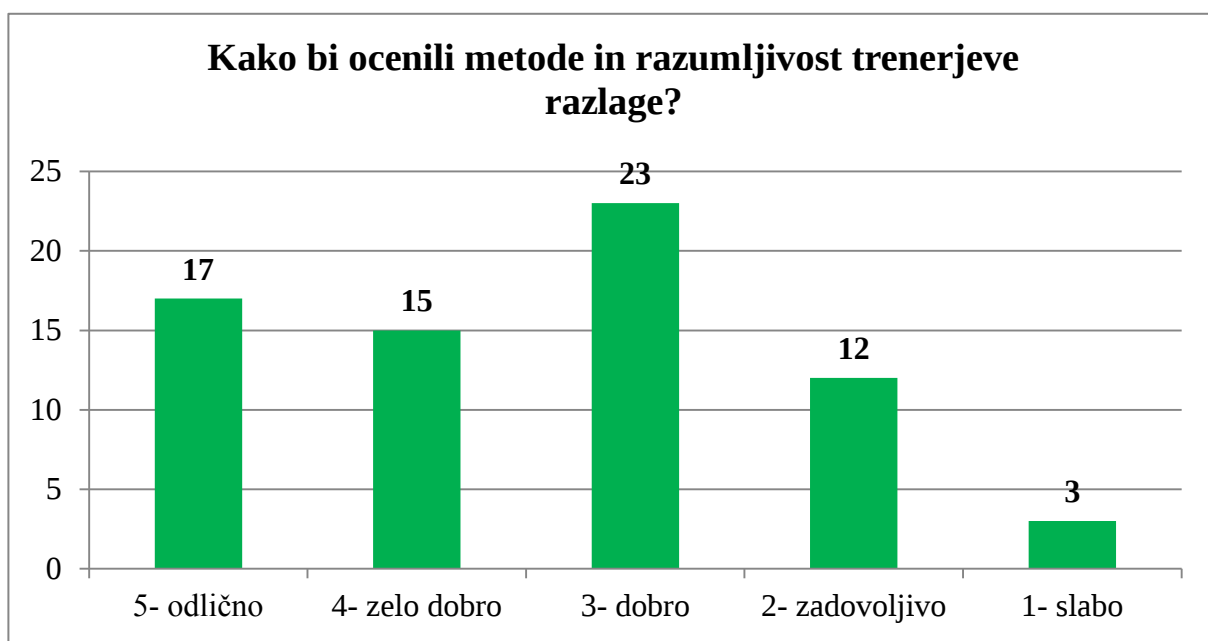
polovica vseh anketiranih. Za oceno zadovoljivo se je odločilo 17 % anketirancev, največji odstotek odgovorov pa predstavlja odgovor dobro, ki je v sredini vrednostne lestvice. Po prvem vprašanju vidimo priložnost za izboljšanje trga z izvedbo storitve boljše kakovosti.

2. Kako bi ocenili metode in razumljivost trenerjeve razlage?

Ocena	Število odgovorov	Delež v odstotkih
5- odlično	17	24 %
4- zelo dobro	15	21 %
3- dobro	23	33 %
2- zadovoljivo	12	17 %
1- slabo	3	4 %
Skupaj	70	100%

Tabela 2: Metode in razumljivost

Vir: Anketa



Graf 2: Metode in razumljivost

Vir: Anketa

Drugo vprašanje se nanaša na kakovost prenašanja znanja na stranke – udeležence teniških treningov. Odgovora ovrednotena z najvišjimi ocenami skupaj predstavljata 46 %, največ anketirancev je izbralo oceno dobro, ki je v sredini vrednostne lestvice. Odgovor zadovoljivo predstavlja 17 % vseh odgovorov, medtem ko je najnižjo oceno za kakovost razlage izbralo 4

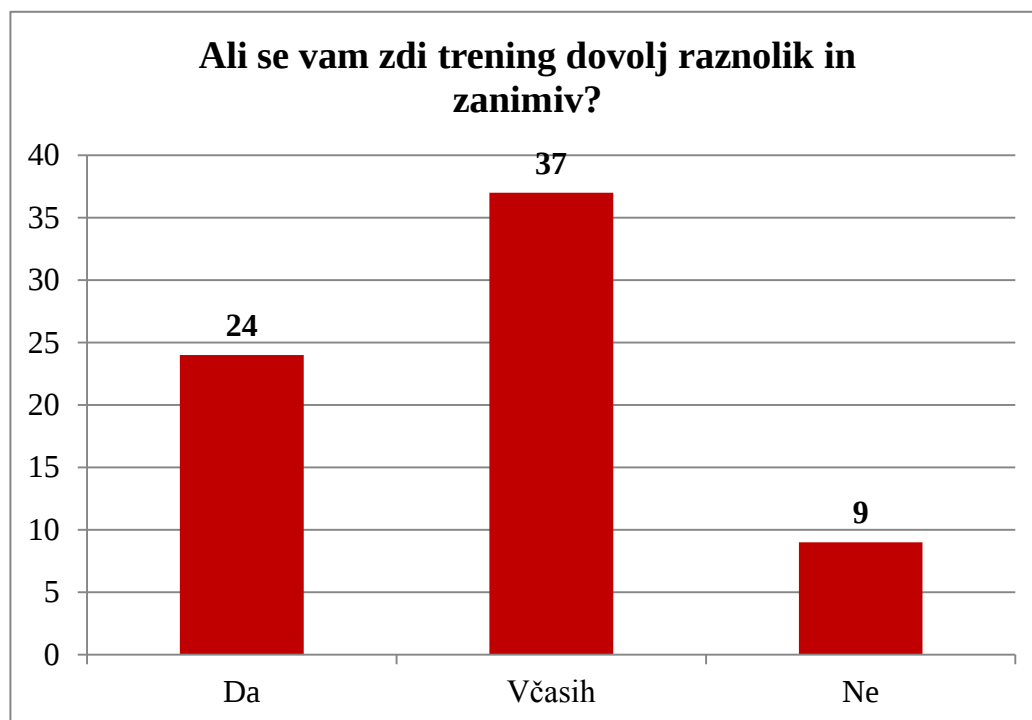
% vseh anketirancev. Pri analizi drugega vprašanja ugotavljamo, da so zaposleni na konkurenčnih teniških klubih premalo strokovni, saj so stranke ocenile njihove metode najpogosteje s povprečno oceno.

3. Ali se vam zdi trening dovolj raznolik in zanimiv?

Ocena	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Da	24	34 %
Včasih	37	53 %
Ne	9	13 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 3: Raznolikost in zanimivost treninga

Vir: Anketa



Graf 3: Raznolikost in zanimivost treninga

Vir: Anketa

Pri tretjem vprašanju smo se osredotočali predvsem na inovativnost nosilcev storitve, ki je pogoj za dolgoročno kakovostno poslovanje. Po odgovorih sodeč veliko strank pričakuje več, saj se je odgovor »včasih« pojavil kar v 53 %. Zadovoljnih strank z raznolikostjo treninga je

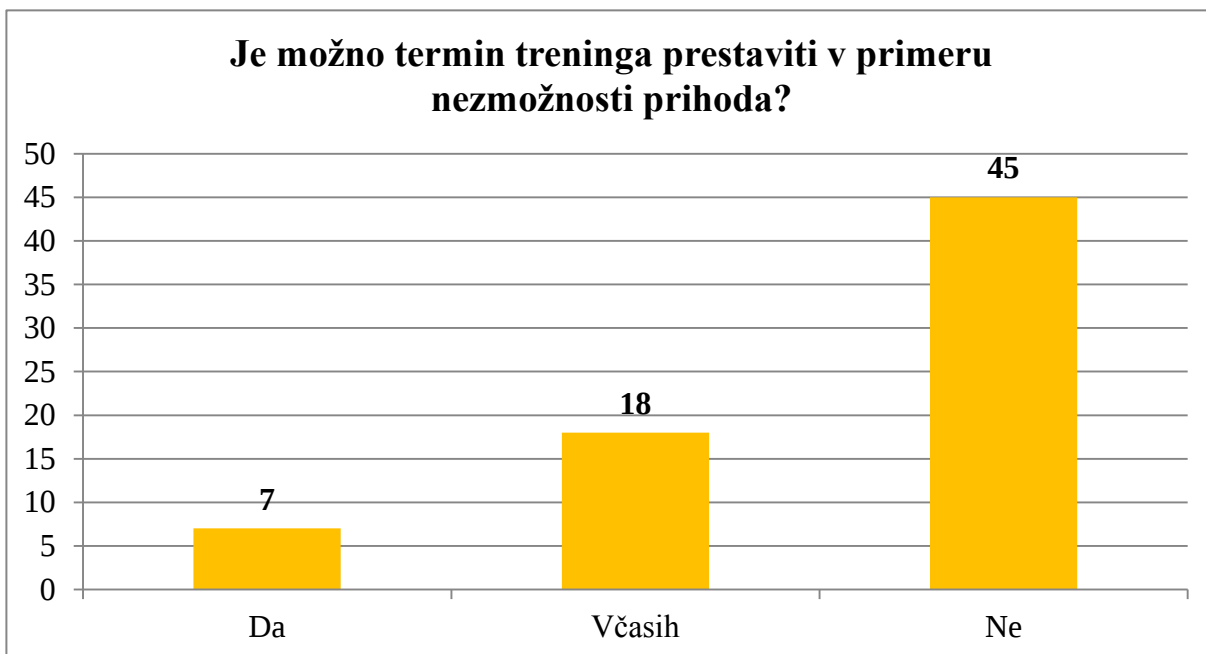
bilo le 34 %, nezadovoljnih z raznolikostjo samih teniških vaj pa je bilo 13 % anketirancev, kar je, glede na možnost izbire alternativnega ponudnika športnih storitev, visok odstotek.

4. Je možno termin treninga prestaviti v primeru nezmožnosti prihoda?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Da	7	10 %
Včasih	18	26 %
Ne	45	64 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 4: Prestavitev treninga

Vir: Anketa



Graf 4: Prestavitev treninga

Vir: Anketa

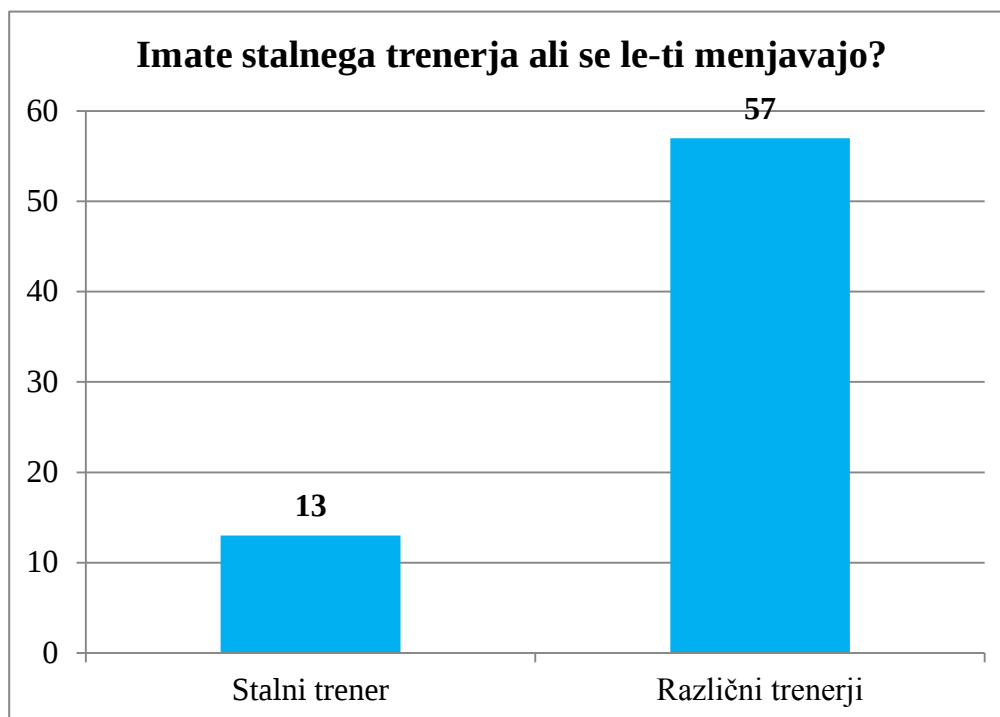
Pri vprašanju o možnosti prestavitve termina teniškega treninga smo zaradi delovnih izkušenj po slovenskih teniških klubih pričakovali takšen izid. Kar 64 % anketirancev je odgovorilo na vprašanje o možnosti prestavitve termina z NE. To je pri današnjih trendih nesprejemljivo, saj bi ponudniki storitev morali biti bolj fleksibilni. Z DA je odgovorilo le 10 % anketirancev, odgovor včasih pa je izbralo 26 % anketirancev.

5. Imate stalnega trenerja ali se le-ti menjavajo ?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Stalni trener	13	19 %
Različni trenerji	57	81 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 5: Stalnost trenerja

Vir: Anketa



Graf 5: Stalnost trenerja

Vir: Anketa

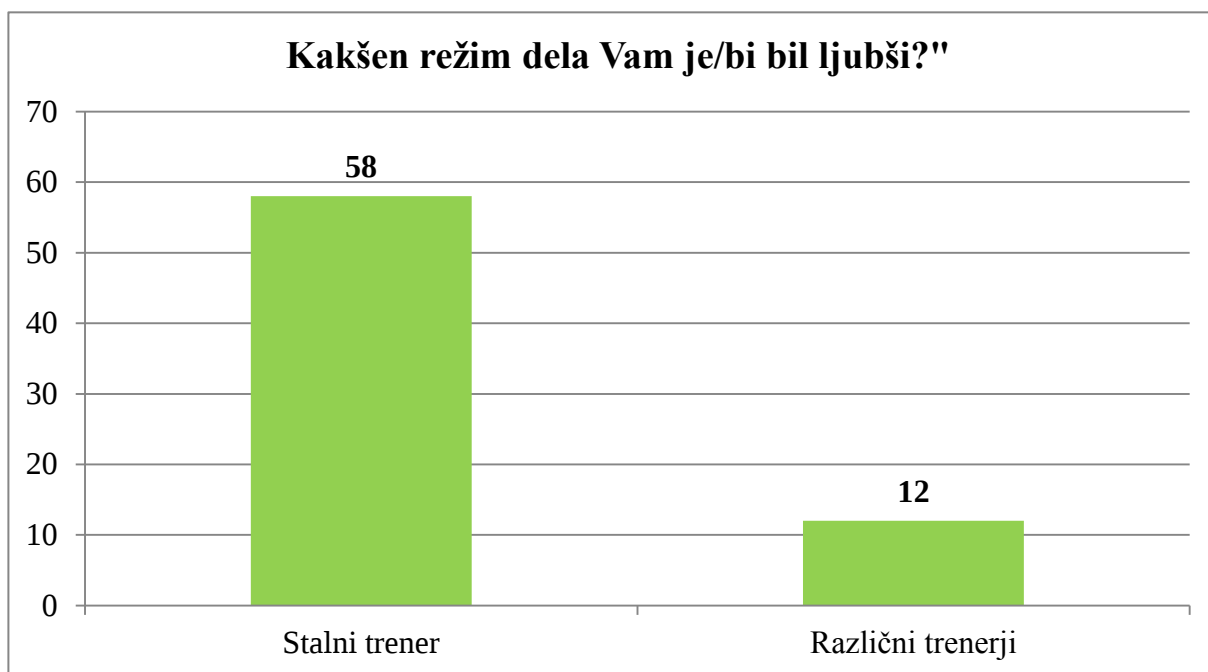
Vprašanje o stalnem trenerju smo uvrstili v anketni vprašalnik, saj so se nekatere stalne stranke večkrat pritoževale glede konstantnega menjavanja trenerjev. Po anketi sodeč ima stalnega trenerja le 19 % vseh anketirancev, različne trenerje pa 81 %. Učenje tenisa sodi med dolgotrajne procese, zato je potrebno razviti odnos s trenerjem, ki mora stranko poučevati sistematično, saj je učenje proces. 19 % strank, ki ima stalnega trenerja, so po navadi tisti, ki zaradi individualnega režima dela plačujejo do trikratni znesek skupinskega treninga.

6. Kakšen režim dela vam je/bi bil ljubši?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Stalni trener	58	83 %
Različni trenerji	12	17 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 6: Ljubši režim

Vir: Anketa



Graf 6: Ljubši režim

Vir: Anketa

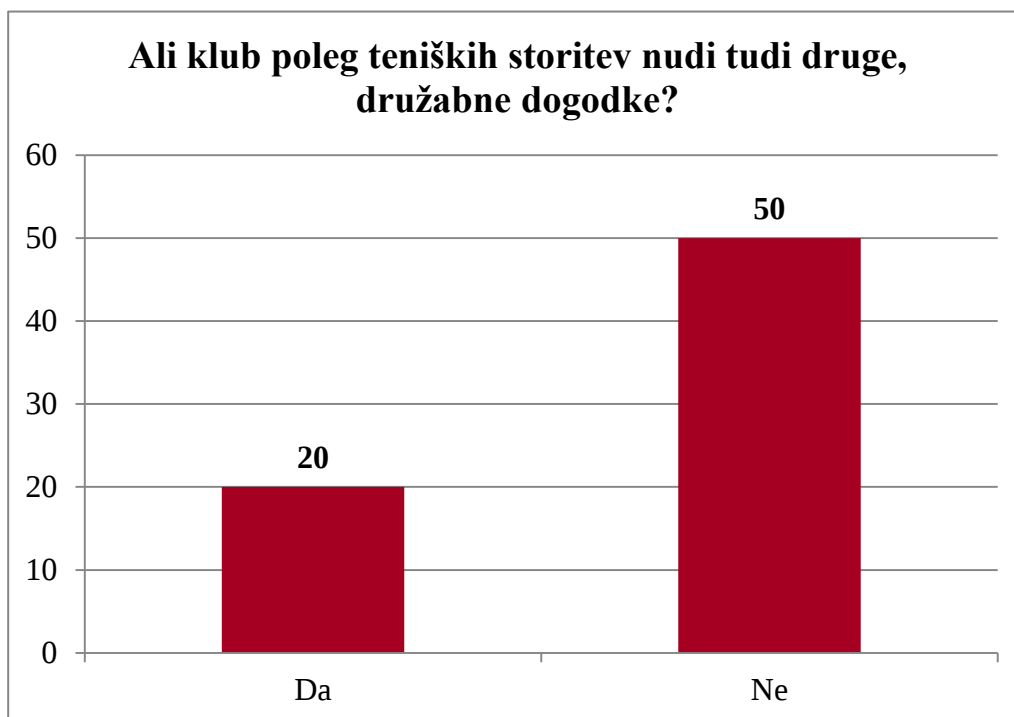
Glede na ugotovitve iz odgovorov na prejšnje vprašanje smo ugotavljali, kako je strankam na konkurenčnih klubih všeč režim dela z različnimi trenerji. Ugotovili smo, da si kar 83 % strank želi stalnega trenerja. Glede na to, da ima stalnega trenerja slaba petina anketirancev, vidimo priložnost na trgu z fiksiranjem nosilca storitve za točno določene skupine. Le 17 % anketirancev si želi različne trenerje.

7. Ali klub poleg teniških storitev nudi tudi druge, družabne dogodke (pikniki, srečanja, klubski turnirji itd.)?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Da	20	29 %
Ne	50	71 %
Skupaj	70	100%

Tabela 7: Družabni dogodki

Vir: Anketa



Graf 7: Družabni dogodki

Vir: Anketa

Izkušnje, ki jih imamo iz tujine, so pokazale, da so ljudje bolj zadovoljni in čutijo večjo pripadnost klubu, če tam preživljajo tudi svoj prosti čas, ko ne igrajo tenisa. Družabni dogodki so ključnega pomena za zadovoljstvo stalnih in pridobivanje novih strank. Na vprašanje, če klub, na katerem so člani, organizira družabne dogodke, je 71 % vseh anketirancev odgovorilo z NE, le 29 % pa z DA.

8. Ali bi si želeli več takšnih dogodkov?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Da	57	81 %
Ne, družabnih dogodkov je dovolj	13	19 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 8: Več družabnih dogodkov

Vir: Anketa



Graf 8: Več družabnih dogodkov

Vir: Anketa

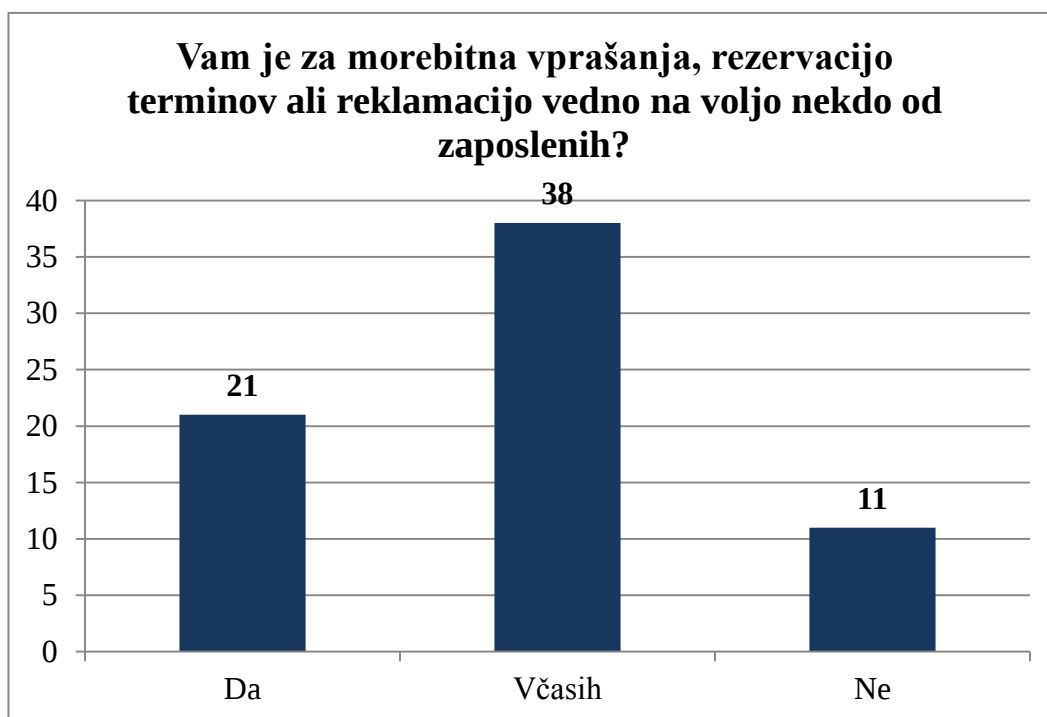
Glede na prejšnje vprašanje o organizaciji družabnih dogodkov na teniških klubih, smo želeli preveriti, če si stranke teh dogodkov želijo. Rezultati na 8. vprašanje so pokazali, da si kar 81 % vseh anketirancev želi več družabnih dogodkov, le 19 % pa je z zdajšnjim režimom organizacije družabnih dogodkov, zadovoljnih. Nezadovoljstvo strank s potekom družabnega življenja na teniških klubih ocenjujemo za našo priložnost.

9. Vam je za morebitna vprašanja, rezervacijo terminov ali reklamacijo vedno na voljo nekdo od zaposlenih?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Da	21	30 %
Včasih	38	54 %
Ne	11	16 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 9: Razpoložljivost zaposlenih

Vir: Anketa



Graf 9: Razpoložljivost zaposlenih

Vir: Anketa

Zadovoljevanje potreb in želja strank sta zelo pomembna dejavnika pri merjenju stopnje zadovoljstva. Kakšen odnos imajo konkurenčni klubi do reklamacij, smo v določeni meri sami izkusili z delovnimi izkušnjami v Sloveniji, rezultati pa so potrdili naša predvidevanja tudi glede ostalih klubov. Le 30 % strank je odgovorilo, da jim je vedno nekdo od zaposlenih na voljo za vprašanja in reševanje reklamacij. Največ jih je odgovorilo z VČASIH, kar 54 % vseh anketirancev. Po naših ocenah je to premalo, saj lahko v trenutku, ko ni nihče dosegljiv in se predstavnik kluba ne posveča strankam, stranko izgubi. 16 % je odgovorilo z NE, kar

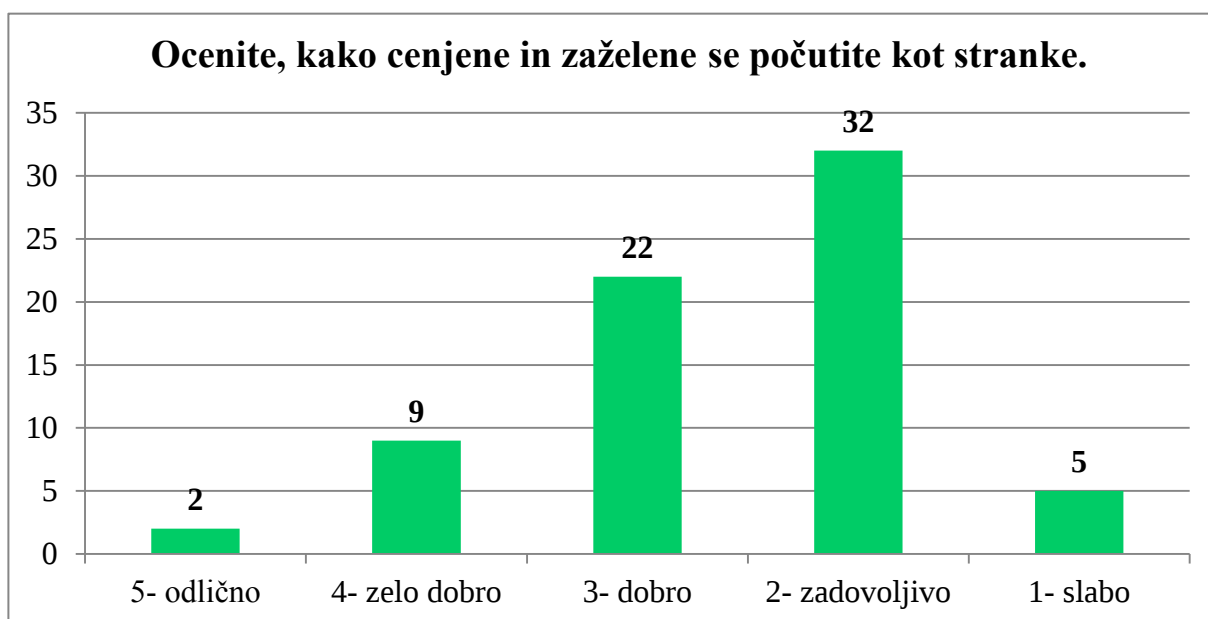
pomeni, da jim ni nihče od zaposlenih na voljo, ocenjujemo, da lahko gre za tiste, ki trenirajo ob večernih urah, saj se delovnik sekretarke in direktorja na konkurenčnih klubih zaključijo okrog 17-ih.

10. Ocenite, kako cenjene in zaželeno se počutite kot stranke.

Ocena	Število odgovorov	Delež v odstotkih
5- odlično	2	3 %
4- zelo dobro	9	13 %
3- dobro	22	31 %
2- zadovoljivo	32	46 %
1- slabo	5	7 %
Skupaj	70	100%

Tabela 10: Cenjenost in zaželenost

Vir: Anketa



Graf 10: Cenjenost in zaželenost

Vir: Anketa

Ugotavljali smo, kako cenjene in zaželeno se počutijo stranke na teniških klubih, katerih člani so. Poudarjam, da je razlika odnosa do stranke v tujini (VB, ZDA) veliko bolj naravnana na želje in zahteve strank, kot pri nas. Posledično so tudi odgovori pokazali, da je le 3 % strank odgovorilo, da se kot stranke počutijo ODLIČNO, 13 % pa ZELO DOBRO. Če smatramo ta

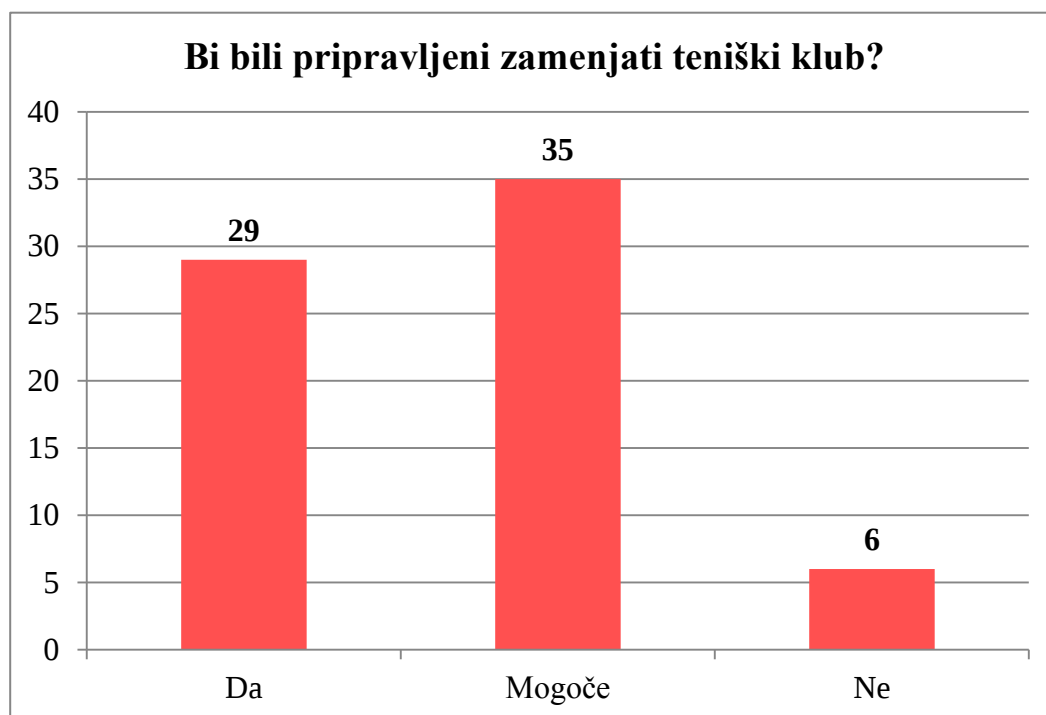
dva odgovora za nadpovprečna, je zelo zadovoljnih 16 % strank. Z DOBRO, ki je srednja ocena na ocenjevalni lestvici, je odgovorilo 31 % strank. Presenetljivo pa je največji odstotek pri tem vprašanju dobil odgovor ZADOVOLJIVO, kar 46 % strank je obkrožilo ta odgovor, 7 % anketirancev pa je obkrožilo odgovor, da se počuti SLABO.

11. Bi bili pripravljeni zamenjati teniški klub?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Da	29	41 %
Mogoče	35	50 %
Ne	6	9 %
Skupaj	70	100%

Tabela 11: Zamenjava kluba

Vir: Anketa



Graf 11: Zamenjava kluba

Vir: Anketa

Za nas je zelo pomembno vedeti, če so stranke iz drugih klubov pripravljene zamenjati svojega ponudnika in izvajalca storitev. Vprašanje je postavljeno zelo splošno, saj ne ponujamo alternativne ponudbe med odgovori. Na vprašanje, če bi člani klubov zamenjali

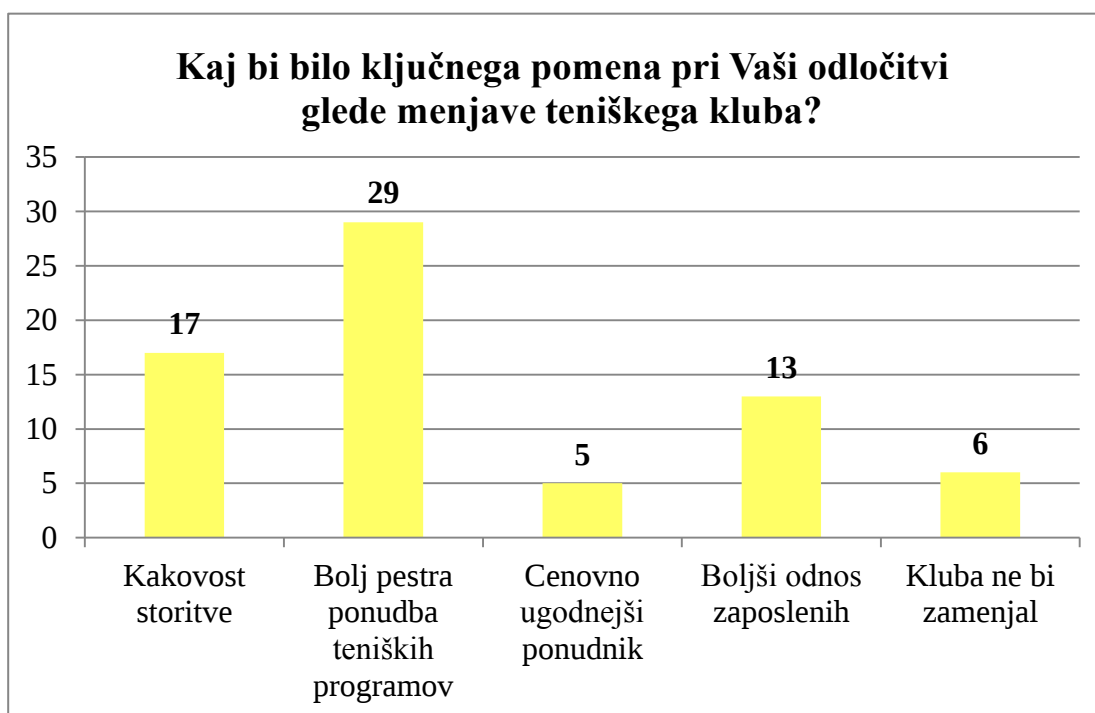
klub, je 41 % odgovorilo z DA in 50 % z MOGOČE. Ta rezultat pomeni, da bi z dobrim delom in odnosom lahko potencialne stranke dobili tudi iz konkurenčnih klubov, saj je odgovor, da kluba NE bi menjali, odgovorilo le 9 % anketirancev.

12. Kaj bi bilo ključnega pomena pri vaši odločitvi glede menjave teniškega kluba?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Kakovost storitve	17	24 %
Bolj pestra ponudba teniških programov	29	41 %
Cenovno ugodnejši ponudnik	5	7 %
Boljši odnos zaposlenih	13	19 %
Kluba ne bi zamenjal	6	9 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 12: Razlog za menjavo kluba

Vir: Anketa



Graf 12: Razlog za menjavo kluba

Vir: Anketa

To vprašanje se navezuje na željo strank po menjavi kluba, v odgovorih pa smo ponudili konkretne alternative za menjavo ponudnika storitev. Stranke na konkurenčnih klubih, kar 41 %, bi najbolj pritegnila bolj pestra ponudba teniških programov. Velik odstotek strank bi se

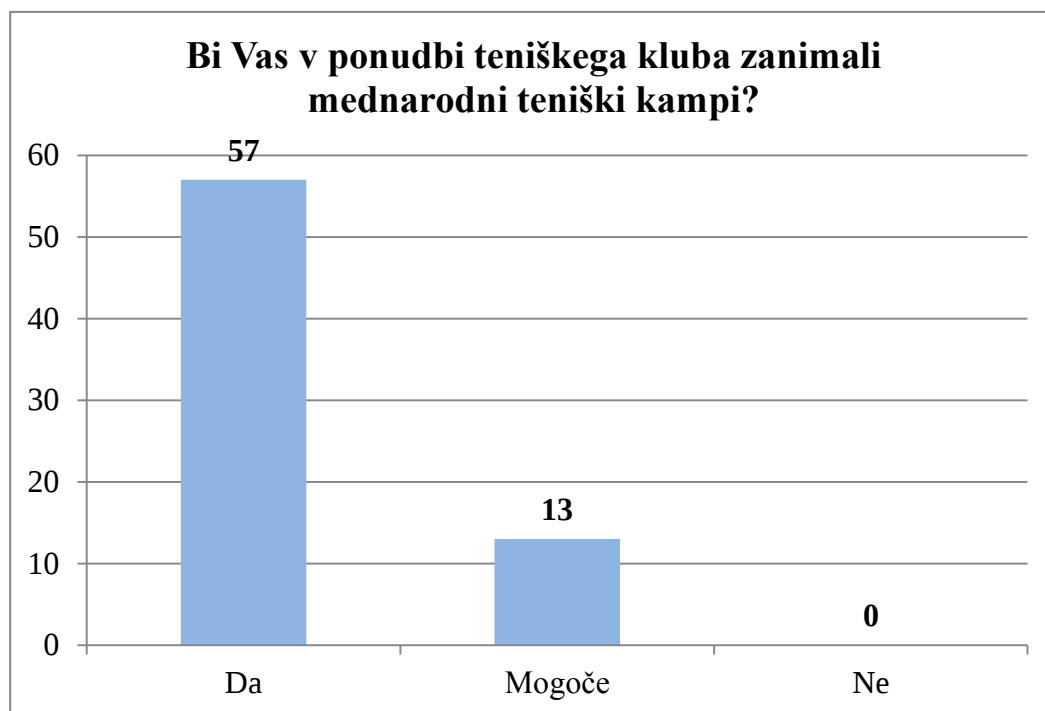
za menjavo kluba odločilo tudi v primeru boljšega odnosa zaposlenih, kar 19 %, v primeru boljše kakovosti storitve pa 24 % anketirancev. Cenovno ugodnejši ponudnik ni ključnega pomena, saj se je za ta odgovor odločilo 7 % vseh anketirancev, le 9 % pa kluba ne bi zamenjalo. Glede na to, da se osredotočamo na bolj pestro ponudbo in boljšo kakovost storitev, so odgovori za izvedbo naše dejavnosti vzpodbudni.

13. Bi vas v ponudbi teniškega kluba zanimali mednarodni teniški kampi?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Da	57	81 %
Ne	13	19 %
Mogoče	0	0 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 13: Mednarodni kampi

Vir: Anketa



Graf 13: Mednarodni kampi

Vir: Anketa

Ker smo z ekipo razvili za slovenski trg nov model učenja tenisa, mednarodne teniške kampe, nas je zanimalo, če so stranke teniških klubov zainteresirani za tak način rekreacije. Gre za

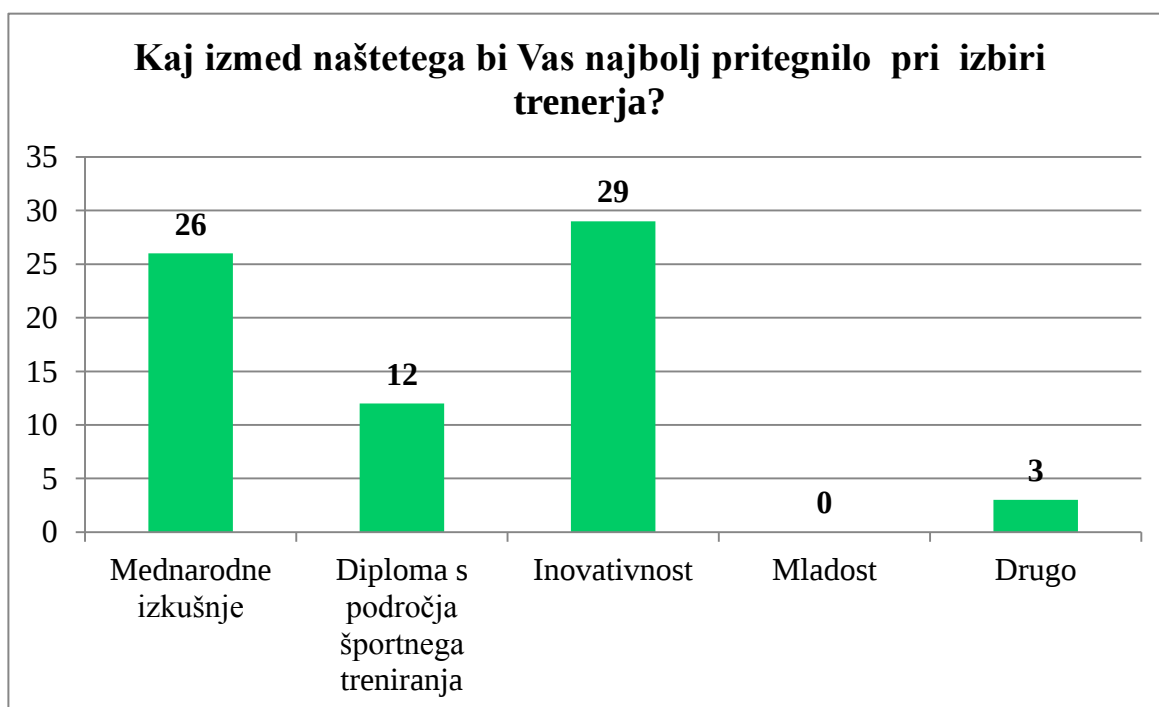
potovanje z vključenim intenzivnim tečajem tenisa, tak model pa je v zahodnih državah pri strankah zelo priljubljen. Nad odzivom strank pri tem vprašanju smo bili zelo presenečeni, saj je 81 % anketirancev zainteresiranih, 19 % jih je odgovorilo mogoče, nezainteresiranih pa ni.

14. Kaj izmed naštetega bi vas najbolj pritegnilo pri izbiri trenerja?

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Mednarodne izkušnje	26	37 %
Diploma s področja športnega treniranja	12	17 %
Inovativnost	29	42 %
Mladost	0	0 %
Drugo	3	4 %
Skupaj	70	100%

Tabela 14: Izbira trenerja

Vir: Anketa



Graf 14: Izbira trenerja

Vir: Anketa

Pri tem vprašanju smo želeli dobiti odgovor na vprašanje, kaj bi stranke pri izbiri trenerja najbolj pritegnilo. Da ima trener mednarodne izkušnje, bi bilo ključnega pomena za 37 % vseh anketiranih, diplomo s področja športnega treniranja je za najbolj pomemben dejavnik

ocenilo 17 % anketiranih, za najbolj pomemben dejavnik pri izbiri trenerja pa so stranke izbrale inovativnost z 42 % vseh odgovorov.

15. **Vas novejši režimi izvajanja teniškega treninga pritegnejo (več rekvizitov, merjenje srčnega utripa, gibalne vaje)?**

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Da, želim si trenirati po vzoru svetovnih trendov	63	90 %
Ne, novejši režimi me motijo in otežujejo igranje tenisa	7	10 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 15: Novejši režimi

Vir: Anketa



Graf 15: Novejši režimi

Vir: Anketa

Pri tem vprašanju smo se osredotočili na potencial naših delovnih načrtov, ki temeljijo na novitetah in modernih načinih vadbe (merjenje srčnega utripa, več gibalnih vaj, mnogo rekvizitov itd.). Odgovori so za razvoj in izvedbo naših programov zelo vzpodbudni, saj je 90

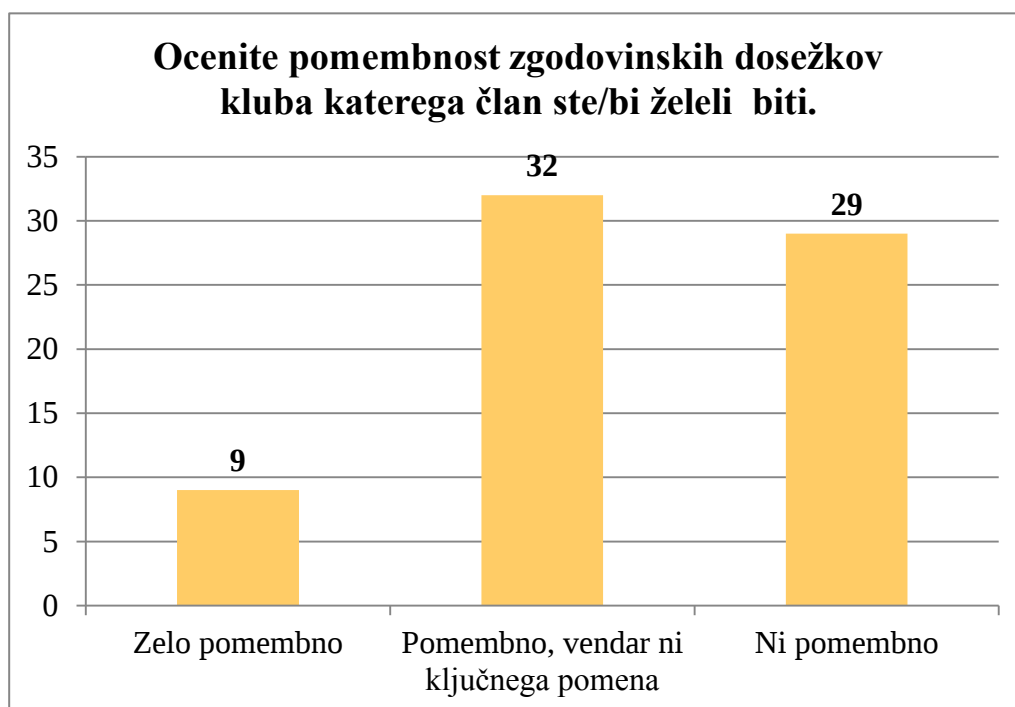
% vseh anketirancev zainteresirano za moderne načine vadbe, le 10 % vseh anketirancev pa ocenjuje moderne načine kot oviro in za takšno vadbo niso zainteresirani.

16. Ocenite pomembnost zgodovinskih dosežkov kluba, katerega član ste/bi želeli biti.

Odgovor	Število odgovorov	Delež v odstotkih
Zelo pomembno	9	13 %
Pomembno, vendar ni ključnega pomena	32	46 %
Ni pomembno	29	41 %
Skupaj	70	100 %

Tabela 16: Zgodovinski dosežki kluba

Vir: Anketa



Graf 16: Zgodovinski dosežki kluba

Vir: Anketa

Ker ocenjujemo nerazpoznavnost kluba kot slabost, smo želeli pridobiti mnenja strank o tem, kako pomembni so zgodovinski (referenčni) dosežki kluba za njih. Presenetljivo je, da jih je le 13 % odgovorilo z »zelo pomembno«. S »pomembno, vendar ni ključnega pomena«, je odgovorilo 46 % vseh anketirancev, kar 41 % pa je zgodovinske dosežke kluba ocenilo z »ni

pomembno«. Za izvajanje naše dejavnosti je ta rezultat dober, saj večini strank predstavljajo zgodovinski dosežki kluba nepomemben dejavnik.

3.5 *Sklepne ugotovitve*

Z raziskavo trga smo prišli do odgovorov, ki nam bodo pomagali pri izvedbi programov rekreativne teniške vadbe. Z analizo rezultatov anketnega vprašalnika smo dobili boljše izhodišče, na kaj biti pozoren pri trženju in promociji naše dejavnosti. Spol anketirancev ni bil pomemben, saj je tenis šport tako za moške kot tudi za ženske, prav tako za treniranje tenisa ni starostne omejitve.

Vsi anketiranci so že vpleteni v programe treniranja tenisa. Ugotovili smo, da bi z izvajanjem športnih dejavnosti, ki temeljijo na sodobnih načinih treniranja in predvsem na cenjenju in prilagajanju željam strank, lahko pridobili tudi stranke iz konkurenčnih klubov. Naša tržna niša so tudi mednarodni teniški kampi. Z anketo smo ugotovili, da je zanimanje za mednarodne teniške kampe veliko, saj jih ne izvaja še noben ponudnik športnih storitvenih dejavnosti v Sloveniji.

Eden od prvotnih motivov za organizacijo lastne športne dejavnosti je bilo opažanje slabega odnosa zaposlenih do strank na konkurenčnih klubih, kjer smo bili zaposleni. Strankam se, sodeč po rezultatih ankete, večkrat zgodi, da ni nikogar od zaposlenih, ki bi jim bil na voljo za rezervacijo terminov, vprašanja ali reklamacije. Anketirance takšen odnos moti in so pripravljeni tudi zamenjati ponudnika športnih storitev, če bi ta bil predvsem inovativen pri izvedbi programov. Želja strank po inovativnosti trenerjev je za nas prednost zaradi izkušenj iz tujine, saj smo pri snovanju delovnega načrta za naše teniške kampe vključili veliko vzorcev iz dela v tujini na priznanih teniških akademijah.

Kot slabost smo ocenili nerazpoznavnost kluba, na katerem bi dejavnost izvajali. Po rezultatih ankete to ne bi bilo ključnega pomena pri strankah, zato smo prepričani v razvoj podjetniške ideje v podjetniško priložnost.

4 POSLOVNI NAČRT

4.1 Dejavnost, smoter in cilji poslovanja

4.1.1 Dejavnost podjetja

Ukvarjali se bomo s storitveno dejavnostjo na novem teniškem klubu. Z mednarodnimi delovnimi izkušnjami lahko opišemo stanje na konkurenčnih klubih kot premalo strokovno, zato bomo poučevali tenis na novo odprtem klubu v Mariboru. Ukvarjali se bomo s poučevanjem tenisa ljudi vseh starosti ter skrbeli za izboljšanje fizične pripravljenosti naših strank. V naši dvajsetletni karieri in mednarodnem udejstvovanju v športu smo spoznali, da so stranke in njihove želje vedno na prvem mestu, z našim znanjem in izkušnjami pa bomo poskrbeli, da bomo poleg zadovoljstva in dobrega počutja strankam nudili tudi najbolj kvalitetne storitve na trgu.

4.1.2 Smoter podjetja

- Postaviti nove standarde na področju rekreativnega športnega udejstvovanja.
- Uspešno oglaševati in tržiti storitev.
- Izbrati ponudnike športnih rekvizitov in le-te nabaviti pri najbolj kvalitetnem in zanesljivem ponudniku.
- Pridobiti povratne informacije od udeležencev tečajev in le-te upoštevati pri nadaljnjem sestavljanju načinov vadbe.
- Odličnost na področjih treniranja, medsebojnih odnosov, inovacij in zdravega načina življenja.

4.1.3 Kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja

Kratkoročni cilji

V uvodnem letu želimo dobro sodelovati s klubom, ki ga bom najeli za izvedbo naših programov teniškega treniranja ter nastopiti zelo progresivno do stalnih strank, ki jih že imamo, saj bi z njihovo dobro besedo najlažje učinkovito povečali obseg dela. Zaradi naše razpoznavnosti kot profesionalni teniški igralci, bi se prvo leto osredotočali predvsem na stranke v štajerski regiji, na športnih klubih, v katerih smo v naši sedemletni delovni karieri že

opravljali delo. Zaposlitev novih sodelavcev je primarni cilj, zaposlovali pa bomo v primeru ponudbe dela izven regije in/ali povečanja obsega dela.

Opredelitev količinskih ciljev:

- Startno število zaposlenih: 1.
- Vlaganja pred startom 5.000 EUR (pisarniška in računalniška oprema).
- Doseganje 50.000 EUR prometa v prvem letu.
- Ustvariti do 5 % dobiček po prvem letu poslovanja.

Dolgoročni cilji podjetja

Želimo doseči nadvlado na področju športnega treniranja v Sloveniji. Zaposeliti želimo tri sodelavce, ki bodo imeli bogate mednarodne izkušnje na področju dela v športu. Dolgoročni cilj je tudi povezovanje z ustanovami, ki skrbijo za starejše občane ter tako omogočiti rekreacijo pod visokim nadzorom in strokovno športno usmerjati vse starejše željne gibanja. Vsako leto pričakujemo rast posla za 30 %, v 3 letu poslovanja pa bi začeli pospešeno sodelovati tudi s kolegi, s katerimi smo delali v preteklosti iz Nemčije, Anglije in Amerike v namene izobraževanja zaposlenega kadra.

Opredelitev količinskih ciljev na dolgi rok v štirih letih:

- Končno število zaposlenih ob koncu četrtega leta poslovanja: 3.
- Vlaganja v štirih letih poslovanja 12.000 EUR.
- Doseganje 125.000 EUR prometa v četrtem letu.
- Ustvariti 15 % dobiček v četrtem letu poslovanja.

4.1.4 Strategija poslovanja

Strategija podjetja bo zelo preprosta. Stranke so vedno na prvem mestu. Njihove potrebe bodo narekovale trende v ponudbi, s kakovostnimi storitvami pa bomo zasenčili konkurenco. Ker je šport v Sloveniji veliko manj razvit kot v ZDA in Veliki Britaniji, kjer je bil nosilec poslovne ideje zaposlen, bomo vnesli vso naše znanje uspešnega dela in razvoja za storitve v športu, tako da bo naša reklama, poleg pomoči množičnih medijev, temeljila na reklami od ust do ust.

4.2 Panoga, podjetje in ponudba

4.2.1 Panoga

Podjetje bo izvajalo poučevanje tenisa in organiziranje športne vadbe za ljudi vseh starosti, kar uvrščamo med storitvene dejavnosti. Šport se je od prvotno samo fizične aktivnosti hitro razvijal v poslovnem smislu, zato se je pojavila potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti.

4.2.2 Organizacijska oblika

Podjetje bo registrirano kot s. p.

Naziv podjetja: SPORTIVITA, Darij Krajnc s.p.

Trčova 226

Malečnik 2229

4.2.3 Predmet ponudbe

- Šola tenisa

Namenjena je vsem posameznikom, ki bi se radi naučili pravil teniške igre, teniške tehnike in taktike, pri tem pa izboljšali svoje zdravje in splošno počutje. Šola tenisa je primerna za posameznike vseh starosti, spolov in nivojev znanja.

- Teniški kampi

Vključujejo učenje in igro tenisa v naravnem okolju, sproščanje v wellness centrih, ogled naravnih, zgodovinskih in kulturnih znamenitosti kraja ter okušanje lokalne kulinarike. Teniški kampi so primerni za posameznike in pare vseh starosti, za družine in tudi za zaključene skupine.

- Tenis za podjetja

Namenjen je vsem podjetjem, ki bi rada s pomočjo dinamične igre tenisa okrepila psiho-fizično kondicijo, izboljšala zdravje in splošno počutje zaposlenih.

Prizadevamo si za izboljšanje medsebojnih odnosov, komunikacije in zaupanja znotraj podjetja, s poudarkom vadbe na »team-buildingu«.

4.3 Tržišče

4.3.1 Analiza trga

Zaradi vedno večje želje ljudi po zdravem načinu življenja in športnem udejstvovanju so naša ciljna skupina predvsem družine - več ljudi je premo-sorazmerno z večjim obsegom dela. Torej, ciljna skupina so ljudje, ki bi v sproščenem okolju radi izboljšali svoje igranje tenisa ali preprosto izboljšali svojo telesno pripravljenost. Aktivnosti in storitve, katere ponujamo, so variabilne, in sicer glede na starost ter zmogljivost udeležencev.

Največji problem na trgu športnih storitev je informacijski sistem. Veliki zmedi pri razporejanju dela na klubih in slabem pretoku informacij posledično sledi upad zanimanja pri strankah. Na trgu nudenja kvalitetnih teniških storitev pa smo deležni predvsem pomanjkanja izkušenega kadra. Večina športnih pedagogov ima premalo praktičnih izkušenj, zaradi tega prihaja do napačnega vodenja, kar pa posledično pripelje do nezadovoljstva strank.

4.3.2 Analiza kupcev

Ciljno tržišče so zdajšnje stalne stranke in nezadovoljne stranke z zdajšnjimi režimi dela na konkurenčnih teniških klubih. Za iskanje novih strank pa bi se osredotočili tudi na ustanove z maso ljudi: vrtci, šole, univerze, banke.

Spol strank ni pomemben, saj se športno udejavljajo tako ženske kot moški. Starost tudi ni ovira, z učenjem tenisa lahko pričnejo vsi, ki so stari več kot 3 leta, prav tako je izobrazba strank nepomemben faktor. Socialno stanje je edina ovira, s katero so se srečale stranke v preteklosti, predvsem v Sloveniji. Stroški učne ure tenisa, priprave programov in realizacije le teh so včasih prevelik zalogaj za veččlanske družine, tako da je potrebno iskati stranke poleg športnih ustanov na dobro stoječih podjetjih in uglednih ali privatnih šolah ter vrtcih.

4.3.3 Analiza konkurence

- TK Branik je eden izmed dveh velikih teniških klubov v Mariboru in ima zaradi zgodovine velik osip strank iz centra mesta in okolice.

- ŽTK je drugi teniški gigant v Mariboru z odlično infrastrukturo in strateško lego, v zelo naseljenem delu Maribora.
- TK Mima je majhen privatni klub z odlično lego nad mestnim parkom, ki prisega predvsem na renome lastnice, najboljše slovenske teniške igralke vseh časov, Mime Jauševca.

PREDNOSTI KONKURENCE

Ime iz zgodovine, saj se v Sloveniji ljudje še vedno srečujejo s problemom sprejemanja novih ponudnikov. Ne smemo pozabiti tudi na stalne stranke, ki so ustaljene v že delujočem režimu klubov.

SLABOSTI KONKURENCE

Neprofesionalnost osebja, nestrokovnost kadra sovpada s premalo delovnimi izkušnjami, zanemarjanje strank zaradi mase članov, slab informacijski sistem in ne nazadnje slaba komunikacija med zaposlenimi znotraj kluba.

TRŽNI NASTOP KONKURENCE

Spletni mediji in radijske reklame ob vpisu v novo šolsko/športno leto, večina pa jih še vedno prisega na ustno izročilo.

4.3.4 SWOT analiza

N O T R A N J I V P L I V I	<u>Prednosti</u> • Strokovnost. • Razpoznavno ime iz tekmovalnih časov. • Zadovoljne stranke iz drugih klubov, pri katerih smo delali. • Mednarodne delovne izkušnje. • Uporaba naprednih tehnologij pri delu. • Cenjenje sleherne stranke. • Samostojnost in ambicioznost. • Kontakti iz sveta tenisa.	<u>Slabosti</u> • Kapaciteta kluba (na začetku le 4 igrišča). • Mladost. • Nezmožnost opravljanja dveh treningov na isti termin.
Z U N A N J I V P L I V I	<u>Priložnosti na trgu</u> • Stranke si želijo več pozornosti. • Premalo inovacij na področju športa. • Premalo motiviran kader. • Nezadovoljstvo strank s strokovnostjo športnih pedagogov. • Veliko neizkoriščenega kapitala v evropskih skladih za šport in rehabilitacijo. • Neenotnost kolektiva na večjih klubih in slaba informacijska tehnologija.	<u>Ovire na trgu</u> • Neenakomerna porazdelitev dela zaradi variabilnega povpraševanja (preveč dela poleti, premalo pozimi). • Zamujanje strank s plačilom. • Kraja naših inovacij in načinov dela ter prenos le teh na konkurenčne klube. • Ekonomska kriza.

Tabela 17: SWOT analiza

Vir: Lasten

4.3.5 Načrt tržnih ciljev

<i>Vrsta cilja</i>	<i>1. leto</i>	<i>2. leto</i>	<i>3. leto</i>	<i>4. leto</i>
Tržni delež - do 10 %	do 3 %	do 5 %	do 8 %	do 10 %
Oblika izvajanja storitev - samostojno	100 %	100 %	100 %	100 %

Lokacija prodaje

Slovenija (Maribor, nov teniški klub) – 100%

Tujina- ni v prvotnem planu

CENOVNA POLITIKA

Cene storitev bomo oblikovali po konkurenčnih cenah storitev v drugih klubih s fleksibilnostjo cene do + 20 %. Gre predvsem za ponujanje bolj strokovne vadbe z več učnimi pripomočki, na napredne načine pa želimo opozoriti z višjo ceno. Noben zakon ne omejuje višine cene športnih storitev na enoto/uro, tako da se bomo morali ravnati samo po konkurenčnih cenah.

POLITIKA KONKURENČNOSTI

Z višjo ceno kot konkurenca bomo opozorili na napredne načine dela, ki so ga deležne naše stranke. Torej, višja cena bo služila kot reklama za visoko kakovost učne ure. Ponujali bomo tudi posebne storitve, npr. program prehrane za športno aktivne, s katerimi bomo zasenčili konkurenco.

4.3.6 Načrt tržnih strategij

Prednosti bomo izkoriščali predvsem na podlagi naših znanj in veščin, ki smo jih pridobili z mednarodnimi delovnimi izkušnjami v športu. Zavedamo se, da je za odpravljanje slabosti treba prisluhniti strankam in biti odprt za kritike, zato bodo pri nas stranke vedno na prvem mestu. Za izkoriščanje prednosti in odpravljanje slabosti pa bomo posvečali veliko pozornost izobraževanju in spremljanju novih svetovnih trendov, saj samo tako lahko ostajamo korak pred konkurenco.

STRATEGIJA IZKORIŠČANJA TRŽNIH PRILOŽNOSTI IN PREMAGOVANJA OVIR NA TRGU

Tržne priložnosti bomo izkoriščali tako, da bomo poleg spremljanja novih trendov, negovali stik s stalnimi strankami, ki same vedo najbolje, kaj si želijo. Le tako bomo sposobni graditi okolje, v katerem so stranke in strokovni sodelavci zadovoljni. Naše inovacije bomo kasneje tudi patentirali in jih skrbno oglaševali, preden bi lahko konkurenca prevzela naše načine dela.

STRATEGIJA PRIDOBIVANJA IN OHRANJANJA KUPCEV

Novo potencialno stranko vidimo vsakokrat, ko se pogovarjamo s človekom, saj je igranje tenisa ali telesna vadba lahko prav za vsakogar. Ob pogovoru lobiramo nove stranke, za pridobivanje novih strank pa poznamo tudi druge načine: letaki za šole in vrtce, radijski oglas, reklama v časopisu za starejše itd. Stranke bi ohranili tako, da bi bile njihove želje vedno na prvem mestu, saj se zavedamo da brez njih, ne bi bilo naše dejavnosti.

STRATEGIJA KONKURENČNOSTI

Plan za desetletje je pridobiti inovativne, šolane in izkušene športne pedagoge, s katerimi bi lahko kasneje ustvarili teniško akademijo svetovnih razsežnosti. Na začetku našega delovanja ostane konkurenci (drugim klubom) le ime in zgodovina, oba faktorja pa bi že v osnovi zasenčili z dobro organizacijo, skrbnim odnosom do strank in strokovnim delom.

STRATEGIJA VSTOPANJA NA TRG, REKLAMIRANJA IN PROMOVIRANJA

Na trg bomo vstopili preko obstoječih kontaktov in strank, ki smo jih uspeli ohraniti skozi leta delovanja v tenisu. Ne smemo pozabiti tudi na nezadovoljne stranke konkurenčnih klubov, ki jih srečujemo na športnih dogodkih. Za množične vpise, recimo v teniško šolo, pa bi poskrbeli s tiskanjem letakov, spletno reklamo (Facebook, Myspace) in ne nazadnje tudi radijske postaje, ki bi služile predvsem kot pridobitev strank s starostjo 30 let in več.

STRATEGIJA RASTI OBSEGA

Storitve želimo opravljati na novo nastalem športnem klubu in mu tako pomagati k rasti in k večanju števila stalnih strank, kar bi za nas kot izvajalce pomenilo tudi višje prihodke. To pa ne pomeni, da se želimo osredotočati samo na štajersko regijo, kajti skrbno negujemo stike iz sveta tenisa (Anglija, Nemčija, Amerika) in želimo ponuditi strankam možnosti izmenjav preko tenisa; bodisi za poslovne ali turistične namere. V preteklosti se je pokazalo v praksi, kako pozitivne za spoznavanje novih ljudi in druženje so izmenjave teniških ekip in gostitev le teh, to se seveda vzajemno vrne v drugi državi iz njihove strani.

STRATEGIJA TRŽENJSKE KULTURE

Cilj je biti vedno dosegljiv in vedno na voljo strankam. To je hiter in učinkovit način za pridobivanje novih strank, saj si vsaka stranka želi hiter odziv in fleksibilnost. Ob vsakem povpraševanju se bomo pripravljene prilagoditi željam in zahtevam strank, z takšnim odnosom pa bomo uporabili tudi obstoječe stranke za pridobitev novih strank.

STRATEGIJA POPRODAJNIH AKTIVNOSTI

Zavedamo se, da je vzdrževanje stikov po določeni uri, sklopu ur, realizaciji načrta, nujno potrebno za morebitno nadaljnje sodelovanje. In ker pri storitveni dejavnosti, kot je učenje tenisa, nikoli ne prideš do konca, vedno si lahko boljši, je treba stike skrbno negovati. Dobro mnenje strank po opravljeni storitvi je tudi ključnega pomena za pridobitev novih strank.

4.3.7 Podjetniška kalkulacija trenerske ure

Kalkulacijske osnove:

- izbrani reprezentant je teniški trening,
- delež kalkuliranega reprezentanta v strukturi prihodka: 100 %,
- planirana količina letnega reprezentanta: (130 ur x 12 mes.) 1.560 ur.

Postavka	Algoritem	Vrednost
Strošek materiala	/	0,00 EUR
Strošek dela	$18.000,00 \times 100 \% : 1.560$	11,54 EUR
Strošek poslovanja	$(47.510 - 18.000,00) \times 100 \% : 1.560$	18,91 EUR
= Lastna cena	$11,54 + 18,91$	30,45 EUR
Želen dobiček (5 %)	$30,45 \times 4 \%$	1,22 EUR
= Prodajna cena brez DDV	$30,45 + 1,22$	31,67 EUR

Tabela 18: Kalkulacija trenerske ure

Vir: Lasten

Komentar k podjetniški kalkulaciji: izračunana prodajna cena na osnovo naših načrtovanih stroškov in zelenega dobička v 1. letu poslovanja v višini 31,67 je malenkost nižja od načrtovane prodajne cene v načrtu prodaje, kjer načrtujemo prodajo ure po 32 EUR. Tako izračunana kot načrtovana prodajna cena ure sta obe še konkurenčni, kar pomeni, da imamo do povprečne cene na trgu še vedno manjši manevrski prostor pri oblikovanju prodajne vrednosti ure.

4.3.8 Načrt prodaje

OSNOVE ZA REALISTIČNO NAPOVED PRODAJE

Po pregledu cen ponudnikov teniških storitev smo prišli do zaključka, da je lahko vrednost urne postavke za uro tenisa ali fizične vadbe 32 EUR. S temi cenami bi lahko ustvarili, poleg kritja vseh stroškov dela in poslovanja, še minimalno dodano vrednost. Zaradi večjega osipa dela poleti in manjšega osipa dela pozimi bi tako po realni napovedi lahko ustvarili dobrih 50.000 EUR prometa prvo leto.

OSNOVE ZA PESIMISTIČNO NAPOVED PRODAJE:

Ker bomo delovali v sektorju športnih storitev, je zdravje na prvem mestu. V primeru bolezni daljšega rehabilitacijskega časa, bi bil prihodek manjši. Poleg zdravja pa je konstantnost strank tudi pogoj za zaslužek, zato bi v času njihovih dopustov, bolezni itd. morali služiti dovolj, da pokrijemo vse stroške plače in poslovanja, kar bi pomenilo prihodek 30.000-40.000 evrov na trenerja.

OSNOVE ZA OPTIMISTIČNO NAPOVED PRODAJE:

Zaradi izkušenj dela s stalnimi strankami v preteklih letih in konstantnim povpraševanjem novih strank, bi imeli zagotovljeno delo skozi celo leto. Zaradi našega dobrega zdravstvenega stanja je tudi pojav hujših kroničnih bolezni zelo majhen, zato si upam predvideti konstantno delo skozi vse leto. Ob takšnem razpletu bi letni prihodek lahko znašal vse do vrednosti med 55.000 - 60.000 evrov, kar bi pomenilo kritje vseh stroškov poslovanja in plače ter ustvarjeno višjo dodano vrednost v 1. letu poslovanja.

POGOJI PRODAJE

Naša ponudba bo sestavljena iz segmentov učne ure tenisa ter kondicijskih treningov. Možno bo kupiti le eno učno uro, ki se zaračuna po konkurenčni tarifi drugih ponudnikov, če pa bodo stranke zainteresirane za dolgoročni način dela, pa bomo prodajali tudi pakete po več ur istih ali različnih režimov (samo 10 ur tenisa, 5 ur tenisa/5ur fitnesa itd.), na katere bomo dodajali razne ugodnosti (darila sponzorjev, promocijski material).

KOLIČINSKA NAPOVED PRODAJE

Predmet prodaje	Enota mere	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Teniški trening	Mesec	130 ur	162 ur	243 ur	325 ur
Teniški trening	Ure/dan	6 ur/dan	7,4 ur/dan	11 ur/dan	14,7 ur/ dan

VREDNOSTNA NAPOVED PRODAJE

Predmet prodaje	Povpreč. vrednost	Leto 1 v EUR	Leto 2 v EUR	Leto 3 v EUR	Leto 4 v EUR
Ure treninga	32 €/ura	49.920	62.208	93.319	124.800
Skupaj realistična napoved (zaokroženo)		50.000	62.400	93.600	124.800
Mesečna realistična napoved		4.166	5.200	7.800	10.400
Skupaj optimistična napoved		55.000	65.000	95.000	130.000
Skupaj pesimistična napoved		45.000	55.000	85.000	120.000

4.3.9 Načrt nabave, reklame in drugih tržnih dejavnikov

OSNOVE ZA NAPOVED NABAVE

Podjetje bo nabavilo osnovno teniško/športno opremo za trenerja in tudi za strokovna delavca ter opremo za izvajanje teniških treningov in kondicijske vadbe (teniške žogice, loparji za izposajo, rekviziti, pripomočki itd), kar vse načrtujemo kot režijski material in drobn inventar.

NAČRTOVANI REKLAMNI MEDIJI

Podjetje bo promoviralo svojo dejavnost in storitve predvsem z udeležbo na seminarjih in konferencah športnih klubov, od ust do ust, torej preko referenc že obstoječih strank. Ker športni klub v celoti že ima izdelano grafično podobo, bomo uporabili logotip kluba, tako da stroškov z izdelavo grafične podobe podjetje ne bo imelo. Dejavnost in storitve pa bomo oglaševali preko množičnih spletnih medijev, kot so facebook, twitter in mspace, predvsem zaradi ekonomičnosti oglaševanja (veliko potencialnih strank- mali stroški). Izkoristili bomo tudi radijske reklame na komercialnih radijskih postajah (Radio City, Radio Center) ter letaki in brošure po ustanovah z maso ljudi (gimnazije, Univerza, fakultete, banke ipd.).

DRUGI VPLIVNI TRŽNI DEJAVNIKI

Drugi tržni dejavniki so predvsem sezonskega vidika, saj večina ljudi raje igra tenis na prostem, bomo pa morali pozimi kompenzirati upad povpraševanja po tenisu s prodajo aranžmajev kondicijske vadbe in programi prehranjevanja. Posebnih zakonodajnih predpisov ni, prav tako se ne srečujemo s problemi na tehnološki ravni. Prisotna je samo problematika ekonomskih dejavnikov zaradi finančne krize, ki bi lahko bila vzrok za upad športnih dejavnosti (manj denarja za rekreacijo).

4.4 *Načrt organizacije, človeških virov in stroškov dela*

4.4.1 *Načrt organizacije poslovanja*

- **Makro organizacija**

Odločili smo se za pravno formalno obliko samostojnega podjetnika. Za to smo se odločili predvsem zaradi majhnega vložka začetnega kapitala, večje fleksibilnosti na trgu v smislu dela na drugih klubih, lažje oblike zaposlovanja novih sodelavcev, kar je naš primarni cilj in predvsem zaradi želje po razpolaganju z našim kapitalom. V zadnjem razlogu pa je tudi večje tveganje za nas, kajti kot samostojni podjetnik tudi odgovarjaš s svojim kapitalom.

- **Mikro organizacija**

Zaradi večletnih izkušenj in ustaljenih praks iz novitet na področju športnega treniranja, bo nosilec poslovne ideje prvi dve leti vso delo na teniškem področju opravljal sam. Ob planiranem povečanju strank v prvih dveh letih bomo tretje leto zaposlili dodatnega trenerja, ki bo pomagal pri delu in bil zadolžen predvsem za širjenje reklame kluba in iskanje novih, svojih strank. Ker imamo že poleg stalnih strank še kar nekaj potencialnih strank, bi prvi dve leti imeli zagotovljeno delo s poučevanjem tenisa. Tako bi bili zmožni ustvarjati dobiček in plačevati stroške najemnine ter dela. Lastno opremo bi kupovali za izpolnjevanje osnovnih pogojev dela (žoge, loparji, rekviziti) in za specifične namene izvajanja naših storitev. Več naših strank pa pomeni več klubskih članarin in večji dobiček klubskega bifeja. V 4. letu

načrtujemo še zaposlitev športnega sodelavca, ki bi opravljal delo na igrišču zaradi rasti povpraševanja iz strani strank in večjega obsega dela in bi bila ob koncu planskega obdobja skupna kapaciteta treh izvajalcev, sam s. p. pa bo izvajal storitve z zmanjšano kapaciteto, saj bo zanj več organizacijskega, administrativnega in trženjskega dela.

4.4.2 Načrt človeških virov

Delovno mesto	Stopnja izobraz.	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Odgovorni športni strokovnjak - nosilec s. p.	VI/2	1	1	1	1
Trener - I	VI/2			1	1
Trener -II	VI/2				1
Skupaj zaposleni	----	1	1	2	3

Tabela 19: Načrt človeških virov

Vir: Lasten

4.4.3 Načrt stroškov dela

Delovno mesto	Bruto* plača/mes	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Odgovorni športni strokovnjak – s. p.	1.500,00	18.000	19.000	19.000	19.000
Trener - I	1.500,00			19.000	19.000
Trener-II	1.500,00				19.000
Skupaj plače	4.500,00	18.000	19.000	38.000	57.000
Prehrana (4 EUR/dan/delavec)	80,00	960	960	1.920	2.880
Regres za dopust (700 EUR/leto)	----			750	1.400

Tabela 20: Načrt stroškov dela

4.4.4 Drugi kadrovski pogoji

Poleg zaposlenih bomo kot nosilci s. p.- ja potrebovali tudi računovodkinjo, ki bo skrbela za računovodske obveznosti in storitve podjetja. Računovodkinja bo zunanji sodelavec, stroške njenega dela za vodstvo računov in bilance našega s. p-ja pa smo ocenili na 1.000 evrov letno.

Stroške dela za s. p.-ja plansko načrtujemo podobno kot za direktorja v d. o. o. med stroške dela, da ugotovimo dejanski načrtovani čisti dobiček za razširjeno reprodukcijo, torej za vlaganja v razvoj podjetja, čeprav bo dejansko izplačilo plače za s. p., zaradi davčne zakonodaje, izplačano iz ustvarjenega dobička.

Prvi dve leti bo torej vso delo na igrišču in s strankami opravljal nosilec s. p. sam, za morebitno pomoč pri organizaciji otroških in mladinskih turnirjev, piknikov, družabnih srečanj pa bi za pomoč najeli študente preko študentskega servisa. Strošek za študente smo ocenili na 500 evrov letno, saj bi se za najem študentov preko servisa odločili le v primeru večjega števila strank. V praksi se je pokazalo, da dve osebi v mnogih primerih zmoreta vse potrebno za organizacijo in realizacijo turnirjev ter družabnih prireditev na teniškem klubu, kar bi torej lahko opravili v izvedbi s. p. in usposobljenega študenta.

4.5 Pogoji poslovanja

4.5.1 Manjkajoča znanja

Ker imamo željo zaposliti samo izobražene sodelavce na področju športa in tenisa, ne predvidevamo posebnih stroškov za pridobivanje manjkajočih znanj. Morebitnim študentom pa bi ob njihovi pomoči pri delu dali zaposleni vsa potrebna navodila in napotke za njihovo delo. Zaradi razpoznavnosti kluba in osebnega zadovoljstva pa bomo podprli podiplomske študije v smeri športnega menedžmenta ali fiziologije v športu - izobrazba iz teh področij bi uvrstila klub, na katerem bomo delovali, v sam vrh po organiziranosti in znanju kadra.

4.5.2 Poslovni prostor

Sedež s. p. je lahko na domačen naslovu ali po dogovoru s klubom na naslovu kluba v eni izmed prostih pisarn. Poslovni prostor s potrebno infrastrukturo in igrišča bomo koristili pri uradnem klubu in za to plačevali ustrezno najemnino.

4.5.3 Oprema

Za opravljanje naših storitvenih dejavnosti bomo poleg osnovne potrošne opreme za treniranje tenisa (žoge, loparji, mreže) nabavili tudi novejšo in tehnološko naprednejšo opremo za izvajanje določenih vaj (trakovi, klobučki, tarče, pripomočki za držanje ravnotežja), kar vse

stroškovno načrtujemo v sklopu nabave in kot strošek režijskega materiala in drobnega inventarja med stalnimi stroški. Sedež s. p. bomo opremili zgolj z nujno pisarniško opremo, to je s prenosnim računalnikom, telefonom in pisarniškim pohištvom.

Za pisarniško in računalniško opremo načrtujemo v prvem letu vložek 5.000 EUR in dopolnitev računalniške opreme ter pisarniškega pohištva za nova sodelavca v tretjem in četrtem letu po 3.500 EUR letno.

4.5.4 Vlaganje v naložbe

Načrtovana vlaganja v pisarniško in računalniško opremo bomo krili iz sredstev subvencije in lastnih sredstev. Tujih vračljivih virov v planskem obdobju ne načrtujemo.

4.5.5 Odnos med s. p. in klubom

Odnos med nami in klubom, pri katerem bomo storitve izvajali, bo temeljil na plačilu najemnine (1.000 EUR/mesec), ki jo bomo plačevali klubu za uporabo njihove infrastrukture. Klub pa bo s svojimi strankami zagotovil zakup določenega števila ur naših storitev. Te stranke so stalne stranke kluba in svoje storitve plačujejo klubu, klub pa za izvajanje storitev podpiše pogodbo z nami. Po pogodbi nam bo klub plačeval mesečno za delo s strankami, kot izvajalcu stalnih ur teniških treningov z njihovimi strankami na račun s. p., mi pa bomo predhodno priložili program dela, katerega bo klub moral sprejeti. Potrošni material in opremo za treninge bomo nabavili sami, saj bomo nosilci tudi dodatnih teniških aktivnosti na klubu (turnirji, večje demonstracijske vadbe, kondicijski treningi ipd.). Najemnino bomo plačevali klubu, saj bomo izvajali veliko lastnih inovativnih programov treniranja na igriščih kluba. Z izvedbo lastnih teniških treningov in turnirjev pa bomo dodatno povečali prilive na s. p., klubu pa je to v interesu zaradi pridobitve novih strank (včlanitev, porast prodaje hrane in pijače v klubskem »bifeju«). Zaradi vzajemnega sodelovanja s klubom bomo plačevali le stalne stroške, spremenljivi stroški, kot so stroški obratovanja ob izvajanju dodatnih storitvenih dejavnosti (nočne ure, uporaba klubska opreme), pa za s. p. ne bi nastajali.

4.6 *Drugi načrtovani pogoji poslovanja, kritična tveganja ter protiukrepi*

4.6.1 *Načrtovane konkurenčne prednosti*

Večja organiziranost in fleksibilnost poslovanja, izvajanje programov športne vadbe izključno pod nadzorom izobraženih strokovnjakov, konstanten neposredni stik s strankami in posledično lažje prilagajanje njihovim željam, izvajanje delovnih načrtov po zadnjih svetovnih športnih trendih, lokacija kluba, bodo naše ključne konkurenčne prednosti.

Z našim pristopom in znanjem bomo postavili trende pravilnega pristopa športnih strokovnjakov do strank. K temu bomo strmeli tudi pri zaposlovanju novih sodelavcev, od katerih pričakujemo poleg strokovnosti in pozitivnega odnosa do strank, tudi visoko stopnjo motivacije za delo, saj bomo le tako lahko stremeli k ustvarjanju in vzdrževanju celovite kakovosti.

4.6.2 *Kritična tveganja in pričakovani problemi*

Kritična tveganja in problemi pri načrtovanju teniških tečajev se pojavljajo predvsem pri premalo strokovnem delu trenerja in monotonosti vaj med izvajanjem storitve. Tveganja so tudi pogojena z vremenom, saj je vadba tenisa, predvsem med letno sezono, pogojena z ugodnim vremenom. V primeru dežja na konkurenčnih klubih trening velikokrat odpade.

4.6.3 *Načrt protiukrepov*

Vremenska tveganja bomo preprečili z dobro infrastrukturo kluba, ki ima tudi pokrita teniška igrišča in telovadnico. To bo koristilo predvsem za vadbo v hladnejših mesecih, ko nam prenizke temperature zraka onemogočajo vadbo na odprtem. Ob morebitnem upadu zanimanja za tenis pa bi pospešili promocijske dejavnosti (radijska reklama, spletni mediji) in tako skrbeli za stalni nadomestek osipa strank.

Protiukrep za inovativne delovne načrte vadbe pa bo izobražen kader, ki bo nedvomno bolj strokoven kot na konkurenčnih klubih. Ker je naša želja ostati samozaposlen daljše časovno obdobje (dokler bo mogoče), si bomo prizadevali nenehno dvigovati standard in rasti na

področjih nudenja storitev, organizacije dela in osebnih stikov s strankami. Če upoštevamo vse to, bodo tudi potencialne stranke prepoznale našo kvaliteto.

4.7 Finančni načrt

4.7.1 Izhodišča za finančno načrtovanje

Pri finančnem načrtu smo napravili načrt pričakovane poslovne uspešnosti podjetja za prva štiri leta. Za prihodke smo uporabili realistično napoved prodaje, med stroške pa uvrstili načrt stroškov dela in stalne stroške poslovanja. V denarnem toku upoštevamo še priliv sredstev iz naslova subvencije za samozaposlitev s. p. in zaposlitev dveh sodelavcev, ki jih bomo izbirali med prijavljenimi na ZZRS. S temi izhodišči in s pomočjo računalniškega programa za finančno načrtovanje pri predmetu Podjetništvo na VSS Academia smo izdelali za 4 letno obdobje načrt stroškov, izkaz poslovnega izida, kazalce uspešnosti, izkaz denarnega toka, izračun praga rentabilnosti in izkaz stanja.

4.7.2 Načrt stroškov in finančnih odhodkov v prvem normalnem letu poslovanja

	v EUR
SPREMENLJIVI STROŠKI	
1. Nabavna vrednost materiala	/
2. Nabavna vrednost blaga	/
3. Stroški proizvodnih storitev	500,00
4. Stroški zalog	/
5. Spremenljivi del plač - bruto	/
6. Pogodbena ali avtorska dela	/
Skupaj spremenljivi stroški	500,0
STALNI STROŠKI	
1. Stalni del plač, bruto	18.000
2. Davki in prispevki na plače	2.862
3. Režijske tuje storitve	1.000
4. Režijski material in drobni inventar	5.000
5. Amortizacija	620
6. Stroški zakupa	-
7. Energija in PTT	500

8. Najemnina	12.000
2. Stroški dela	23.398
9. Reklama	1.000
10. Zavarovanje	-
11. Drugi stroški	6.528
v tem: potni stroški	1.500
prehrana	960
regres	-
ostalo	4.068
Skupaj stalni stroški	47.510
ODHODKI FINANCIRANJA	
1. Obresti dolgoročnih kreditov	-
2. Obresti kratkoročnih kreditov	-
Skupaj odhodki financiranja	-
SKUPNI STROŠKI	48.010

Tabela 21: Načrt stroškov 1. leto

Vir: Lasten

4.7.3 Načrt stroškov poslovanja

Vrsta stroškov v EUR	leto	leto	leto	leto
	1	2	3	4
A. SPREMENLJIVI STROŠKI				
1. Nabavna vrednost materiala				
2. Nabavna vrednost blaga				
3. Stroški proizvodnih storitev	500,0	800,0	1.000,0	1.200,0
4. Stroški zalog				
5. Spremenljivi del plač - bruto				
6. Pogodbena ali avtorska dela				
Skupaj spremenljivi stroški	500,0	800,0	1.000,0	1.200,0
B. STALNI STROŠKI				
1. Stalni del plač - bruto	18.000,0	19.000,0	38.000,0	57.000,0
2. Davki in prispevki na plače in pog.dela	2.862,0	3.021,0	6.042,0	9.063,0

3. Režijske tuje storitve	1.000,0	1.000,0	1.100,0	1.200,0
4. Režijski material in drobni inventar	5.000,0	6.000,0	8.000,0	12.000,0
5. Amortizacija	620,0	620,0	1.150,0	1.200,0
6. Stroški zakupa				
7. Energija in PTT	500,0	800,0	1.300,0	1.900,0
8. Najemnina	12.000,0	12.000,0	12.000,0	12.000,0
9. Reklama	1.000,0	1.200,0	1.500,0	1.700,0
10. Zavarovanje				
11. Drugi stroški	6.528,0	7.098,0	7.736,0	11.194,0
v tem : - potni stroški	1.500,0	1.500,0	3.000,0	4.500,0
- prehrana	960,0	960,00	1.920,0	2.880,0
- regres			750,0	1.400,0
- ostalo	4.068,0	4.638,0	2.066,0	2.414,0
Skupaj stalni stroški	47.510,0	50.739,0	76.828,0	107.257,0
C. ODHODKI FINANCIRANJA				
1. Obresti dolgoročnih kreditov				
2. Obresti kratkoročnih kreditov				
Skupaj odhodki financiranja	0,0	0,0	0,0	0,0
D. IZREDNI ODHODKI				
E. SKUPNI STROŠKI	48.010,0	51.539,0	77.828,0	108.457,0

Tabela 22: Načrt stroškov poslovanja

Vir: Lasten

4.7.4 Načrt izkaza poslovnega izida

Postavka v EUR	leto	leto	leto	leto
	1	2	3	4
1. PRIHODKI	50.000,0	62.400,0	93.600,0	124.800,0
1.1. Prihodki od prodaje	50.000,0	62.400,0	93.600,0	124.800,0
1.2. Prihodki od financiranja				
1.3. Izredni prihodki				
2. ODHODKI	48.010,0	51.539,0	77.828,0	108.457,0
2.1. Stroški začetnih zalog				
2.2. Stroški končnih zalog				
2.3. Stroški nakupa materiala	0,0	0,0	0,0	0,0
2.4. Nabavna vrednost blaga	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5. Stroški storitev	1.500,0	1.800,0	2.100,0	2.400,0
2.6. Amortizacija	620,0	620,0	1.150,0	1.200,0
2.7. Plače bruto	18.000,0	19.000,0	38.000,0	57.000,0
2.8. Davki in prispevki	2.862,0	3.021,0	6.042,0	9.063,0
2.9. Ostali stroški poslovanja	25.028,0	27.098,0	30.536,0	38.794,0
2.10. Odhodki od financiranja	0,0	0,0	0,0	0,0
2.11. Izredni odhodki				
2.12. Pokritje izgube prejšnjih let				
3.DOBİČEK PRED OBDAVČENJEM	1.990,0	10.861,0	15.772,0	16.343,0
4. DAVEK OD DOBIČKA	497,5	2.715,3	3.943,0	4.085,8
5. ČISTI DOBIČEK	1.492,5	8.145,8	11.829,0	12.257,3
6. SREDSTVA ZA REPRODUKCIJO	2.112,5	8.765,8	12.979,0	13.457,3

Tabela 23: Načrt izkaza poslovnega izida

Vir: Lasten

4.7.5 Načrt kazalcev uspešnosti

Kazalec	Enačba	leto	leto	leto	leto
		1	2	3	4
	prihodki(1)				
GOSPODARNOST	-----	1,04	1,21	1,20	1,15
	odhodki(2)				
	dobiček(3)				
DONOSNOST PRIH.	----- x 100	3,98	17,41	16,85	13,10
	prihodki(1)				

Tabela 24: Načrt kazalcev uspešnosti

Vir: Lasten

4.7.6 Načrt izkaza denarnih tokov

Postavka v EUR	leto	leto	leto	leto
	1	2	3	4
1. ZAČETNI ZNESEK GOTOVINE	0,0	2.110,0	13.093,5	28.300,3
2. VPLAČILA	54.500,0	62.400,0	98.100,0	129.300,0
2.1. Prejemki od prodaje	50.000,0	62.400,0	93.600,0	124.800,0
2.2. Prejemki izrednih prihodkov				
2.3. Prejemki in financiranja				
2.4. Subvencije	4.500,0		4.500,0	4.500,0
2.5. Druga vplačila				
3. IZPLAČILA	52.390,0	51.416,5	82.893,3	114.700,0
3.1. Nakup opreme	5.000,0		3.500,0	3.500,0
3.4. Plačilo kooperacije in storitev	1.500,0	1.800,0	2.100,0	2.400,0
3.5. Plače in prispevki	20.862,0	22.021,0	44.042,0	66.063,0
3.6. Stroški poslovanja	25.028,0	27.098,0	30.536,0	38.794,0
3.7. Anuitete in obresti				
3.8. Davek na dobiček		497,5	2.715,3	3.943,0
4. KONČNI ZNESEK GOTOVINE	2.110,0	13.093,5	28.300,3	42.900,3

Tabela 25: Načrt izkaza denarnih tokov

Vir: Lasten

4.7.7 Načrt praga rentabilnosti-donosnosti

vrsta izračuna	enačba	leto	leto	leto	leto
		1	2	3	4
	stalni stroški				
1. Vrednosti (v %) -----	x 100	95,98	82,37	82,97	86,78
	prihod.-sprem.str.				
	stalni stroški				
2. Prag pokritja -----	x 100	95,02	81,31	82,08	85,94
	stalnih str.(v%) prihodki				

Tabela 26: Prag rentabilnosti

Vir: Lasten

4.7.8 Izkaz stanja

Postavka v EUR	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
PREMOŽENJE (aktiva)				
A. STALNO PREMOŽENJE	4.320,0	3.760,0	6.640,0	8.940,0
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva (patenti, licence, zagonski stroški)				
2. Opredmetena osnovna sredstva (zemljišče, zgradbe, stroji, oprema)	4.320,0	3.760,0	6.640,0	8.940,0
3. Dolgoročne finančne naložbe (delnice, obveznice)				
B. GIBLJIVO PREMOŽENJE	2.110,0	13.093,5	28.300,3	42.900,3
1. Zaloge (materiala, proizvodov, blaga)				
2. Dolgoročne terjatve (dana posojila)				
3. Kratkoročne terjatve (kupci)				
4. Kratkoročne finančne naložbe				
5. Denar in vrednostni papirji	2.110,0	13.093,5	28.300,3	42.900,3
6. Aktivne časovne razmejitev				
C. SKUPAJ PREMOŽENJE	6.430,0	16.853,5	34.940,3	51.840,3

D. ZUNAJ BILANČNO				
PREMOŽENJE (LEASING)				
VIRI PREMOŽENJA (pasiva)				
A. TRAJNI VIRI PREMOŽENJA	6.000,5	14.600,0	27.493,5	38.079,3
1. Osnovni kapital	4.508,0	6.454,2	15.664,5	25.822,0
2. Revalorizacijske rezerve				
3. Nerazporejeni dobiček	1.492,5	8.145,8	11.829,0	12.257,3
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	429,5	2.253,5	7.496,8	13.811,0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI				
(dolgoročni krediti)				
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI				
(dobavitelji, predujmi, kratkoročni krediti)				
E. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE				
F. SKUPAJ VIRI PREMOŽENJA	6.430,0	16.853,5	34.990,3	51.890,3

Tabela 27: Izkaz stanja

Vir: Lasten

4.7.9 Komentar k finančnemu načrtu

NAČRT STROŠKOV POSLOVANJA

Za izvajanje lastnih športnih aktivnosti bi plačevali lastniku klubu najemnino. Poleg stroškov plač in prispevkov nastopajo še ostali stroški poslovanja. Med stalne stroške sodi tudi računovodkinja, med tem ko načrtujemo angažiranje študentov prek študentskega servisa kot tujo proizvodno storitev med spremenljivimi stroški. Stroški dela pa bodo poskočili v tretjem in četrtem letu, ko bomo zaposlili vsako leto novega delavca. Tiskanje letakov in radijsko oglaševanje pa predstavlja manjši strošek, ki bo skozi 4 leta konstanten.

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida nam prikazuje razliko med prihodki in odhodki, rezultat pa je ugotovljen dobiček ali izguba. V našem primeru izkazuje Izkaz poslovnega izida skozi vso plansko obdobje pozitiven rezultat in se čisti dobiček giblje od 1.492,50 EUR v prvem letu do 12.257,30 EUR v četrtem letu s postopno rastjo.

KAZALCI USPEŠNOSTI

Koeficient gospodarnosti je prikaz ustvarjanja dobička. V prvem letu je rezultat 1,04, kar pomeni 4 % ustvarjanje dobička, v četrtem letu pa 1,15 ali 15 % ustvarjanje dobička. V drugem in tretjem letu sta koeficienta nekoliko višja, padec v zadnjem letu pa je posledica višjih stroškov za novo zaposlitev. Ker nam je glavni cilj zaposlovati in ostajati v pozitivnem rezultatu, kar pomeni večji prihodki kot odhodki, smo z izračunom dobili pozitiven rezultat za ustanovitev podjetja.

Donosnost bi v uvodnem letu znašala okoli 3,98 %, ampak kot je že prej omenjeno, je za prvo leto pričakovana manjša donosnost, cilj pa je izpeljati leto v pozitivnih številkah, kar bi nam po izračunu donosnosti tudi uspelo. Donosnost strmo naraste v drugem letu, ko bi z dobrim delom in dobro reklamo brez novega zaposlovanja imeli več dela, stroški pa bi ostali enaki. V tretjem in četrtem letu donosnost dvakrat nekoliko pade zaradi nove zaposlitve, vendar ostajamo v pozitivnih številkah.

IZKAZ DENARNIH TOKOV

Po izračunih vplačil iz storitvene dejavnosti ter iz naslova subvencij za odpiranje novih delovnih mest in izplačil odhodkov, vključno z vlaganji v nakup opreme, napovedujemo likvidnost podjetja za prihodnja 4 leta. Ocenjujemo tudi, da bomo naleteli tudi na nedisciplinirani plačnike, zato bo potrebna sprotna izterjava. Prejeli bi tudi subvencijo od ZRSZ v višini 4.500 evrov za samozaposlitev s. p. in za zaposlitev kandidatov, ki bosta prijavljena na Zavodu. Izkaz denarnih tokov nam izkazuje likvidno poslovanje prva 4 leta.

PRAG RENTABILNOST

Prag rentabilnosti je točka, kjer se izenačijo prihodki in odhodki. V našem primeru je to v 1. letu pri 95 % realizaciji načrtovane prodaje, v 2. letu pri 82 %, v 3. letu pri 83 % in v 4. letu pri 87 % realizaciji prodaje. S temi rezultati smo zadovoljni in prepričani v dobičkonosno opravljanje dejavnosti, bomo pa pazljivi predvsem v 1. in 4. letu poslovanja, v prvem zaradi manjših prilivov, kar je za uvodno leto poslovanja povsem običajno, v četrtem pa zaradi hitro

rastočega števila zaposlenih in ne tako premo-sorazmernega hitro rastočega povpraševanja po naših storitvah.

IZKAZ STANJA

Izkaz stanja nam kaže uravnoteženost premoženja in virov premoženja. Ključnega pomena za presojo bonitete podjetja je na eni strani razmerje med stalnim in gibljivim premoženjem, na drugi strani pa razmerje med lastnimi in trajnimi viri premoženja in obveznostmi. V našem primeru je tudi izkaz stanja storitveni dejavnosti, ki jo načrtujemo, primeren.

.

SKLEPNA MISEL K POSLOVNEMU NAČRTU

Po izračunih in ugotovitvah je poslovni načrt primeren za samozaposlitev v storitveni dejavnosti. Ker je naš prvotni namen samozaposlitev in zaposlitev dodatnih strokovnjakov s področja treniranja tenisa in stremeti k širjenju kapacitete dela na dolgi rok, smo z izračuni in predvidenim stroškom plač na dobri poti za realizacijo zadanih ciljev. Pričakujemo solidno gospodarnost in donosnost, dejavnosti primerne predvidene stroške, ne načrtujemo nobenih večjih vlaganj in tveganj v prvih štirih letih poslovanja. Uresničili bomo tudi najpomembnejši plan, namreč samozaposlitev in zaposlitev še vsaj dveh sodelavcev. Načrtovano dodatno zaposlitev zaradi povečanja kapacitete dela v tretjem in četrtem letu bomo po rezultatih iz poslovnega načrta tudi lahko izvedli. Glede na manjšo finančno moč ljudi v Sloveniji in upad delovnih mest za mlade smo s takšnim finančnim načrtom in finančnimi prilivi zadovoljni, k povečanju prilivov pa stremimo s prijavi na razpise Evropske unije po prvih petih letih poslovanja, ko bomo primernejši in bolj izkušen kandidat za prijavo.

4.8 *Terminski plan*

Aktivnost	Termin
- poslovni načrt	- III/ 2013
- ustanovitev podjetja	- III/2013
- registracija	- IV/2013
- začetek poslovanja	- V/2013
- samozaposlitev	- V/2013
- zaposlitev trenerja	- V/2013
- dodatno zaposlovanje	- I/2015 in I/2016

Tabela 28: Terminski plan

Vir: Lasten

5 ZAKLJUČEK

Namen diplomskega dela je bilo preveriti poslovno idejo za trženje in izvedbo storitev na področju športa v Podravski regiji. Za to športno dejavnost smo se odločili zaradi naraščajočega povpraševanja po naprednih načinih dela v športu in zaradi bogatih izkušenj iz tujine. V namen ugotavljanja potenciala naše poslovne ideje smo izvedli raziskavo trga.

Anketne vprašalnike smo razdelili med stranke na konkurenčnih klubih, saj so predvsem ljudje, ki se z učenjem tenisom že ukvarjajo, naše potencialne stranke. Z analizo anketnih vprašalnikov smo ugotovili, da je zanimanje za naše storitvene dejavnosti veliko in da so stranke pri konkurenčnih klubih pripravljene zamenjati nosilca storitev ob boljši kakovosti izvedbe teniškega treninga.

V poslovnem načrtu smo spoznali naše prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco ter priložnosti in ovire pri vstopu na trg kot novi ponudniki športnih storitev. Prav tako smo poglobljeno razdelali strategijo prodora na trg in predvsem strategijo odnosa do konkurence. Ugotovili smo, da so konkurenti od nas močnejši zaradi imena in dosežkov kluba iz zgodovine, vendar so naše prednosti inovativnost in mednarodne izkušnje dela. Določili smo tudi tržne poti in v realistični napovedi poslovanja napovedali dvig tržnega deleža vsako leto. V prihodnjih letih poslovanja načrtujemo tudi sodelovanje s tujimi teniški klubi, kar bi znatno povečalo prilive in omogočilo zaposlovanje novih sodelavcev. V finančnem načrtu sta izkaz poslovnega izida in izkaz denarnih tokov pokazala, da bo podjetje poslovalo uspešno in z dobičkom ter da bo lahko likvidno.

Diplomsko delo predstavlja plod znanja, ki ga je avtor pridobil s študijem v programu ekonomist. Diplomsko delo bo avtorju pomagalo pri organizaciji in izvedbi lastnih teniških tečajev ter boljšemu poznavanju trga na katerem želi storitev izvajati.

6 UPORABLJENI VIRI

6.1 Literatura

1. Brenkert, G.: *Marketing ethics*, Malden, Blackwell, 2008.
2. Chaston, I., Mangles, T.: *Small business marketing management*, Basingstoke, New York, 2002.
3. Kotler, P., Armstrong, G.: *Principles of marketing*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006.
4. Morrison Alison: *An introduction to entrepreneurship*. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1998.
5. Šauperl, F. : *Podjetništvo*, Academia, Maribor 2009.
6. Špilak, Š.: *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota, Pomurska založba, 1999.
7. Šugman, R.; Bednarik, J.; Kolarič, B.: *Športni menedžment*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, *Inštitut za šport*, Ljubljana, 2002.
8. Tajnikar Maks: *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. 2. Izd. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
9. Timmons Jeffry A.: *The Entrepreneurial Mind*. Andover Massachusetts: Brick House, 1989.
10. Ule, M., Kline, M.: *Psihologija tržnega komuniciranja*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1996.
11. Vahčič, A. : *Osnove podjetništva – priročnik za vaje*. 2. Dopolnjena izdaja. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 2000.

6.2 Spletni viri

1. www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt, 18.9.2012.

7 PRILOGE

7.1 Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Pred Vami je nekaj vprašanj, ki se nanašajo na kakovost storitev na Vašem teniškem klubu. Prosil bi Vas, da jih preberete in na njih odgovorite z obkrožitvijo najprimernejšega odgovora. Z odgovori mi boste pomagali pri raziskovalnem delu diplomske naloge, v katerem se osredotočam na zadovoljstvo strank z izvedbo storitev in počutjem na teniškem klubu. Vprašalniki so anonimni. Za Vaš čas in odgovore se Vam najlepše zahvaljujem.

1. Kako bi ocenili kakovost teniškega treninga?

1	2	3	4	5
(Slabo)	(Zadovoljivo)	(Dobro)	(Zelo dobro)	(Odlično)

2. Kako bi ocenili metode in razumljivost trenerjeve razlage?

1	2	3	4	5
(Slabo)	(Zadovoljivo)	(Dobro)	(Zelo dobro)	(Odlično)

3. Ali se Vam zdi trening dovolj raznolik in zanimiv?

- a) Da *(Vaje so raznolike in zanimive)*
- b) Včasih
- c) Ne *(Vaje se ponavljajo, niso zanimive)*

4. Je možno termin treninga prestaviti v primeru nezmožnosti prihoda?

- a) Da
- b) Včasih
- c) Ne

5. Imate stalnega trenerja ali se le-ti menjavajo ?

- a) Stalni trener
- b) Različni trenerji

6. Kakšen režim dela Vam je/bi bil ljubši?

- a) Stalni trener
- b) Različni trenerji

7. Ali klub poleg teniških storitev nudi tudi druge, družabne dogodke (pikniki, srečanja, klubski turnirji itd.)?

- a) Da
- b) Ne

8. Ali bi si želeli več takšnih dogodkov?

- a) Da
- b) Ne, družabnih dogodkov je dovolj.
- c) Klub ne organizira družabnih dogodkov.

9. Vam je za morebitna vprašanja, rezervacijo terminov ali reklamacijo vedno na voljo nekdo od zaposlenih?

- a) Da
- b) Včasih
- c) Ne

10. Ocenite, kako cenjene in zaželeno se počutite, kot stranke.

1	2	3	4	5
(Slabo)	(Zadovoljivo)	(Dobro)	(Zelo dobro)	(Odlično)

11. Bi bili pripravljeni zamenjati teniški klub? (obkrožite lahko več odgovorov)

- a) Da
- b) Ne
- c) Mogoče

**12. Kaj bi bilo ključnega pomena pri Vaši odločitvi glede menjave teniškega kluba?
(možnih več odgovorov)**

- a) Kakovost storitve
- b) Bolj pestra ponudba teniških programov
- c) Cenovno ugodnejši ponudnik
- d) Boljši odnos zaposlenih
- e) Kluba ne bi zamenjal

13. Bi Vas v ponudbi teniškega kluba zanimali mednarodni teniški kampi?

- a) Da
- b) Ne
- c) Mogoče

14. Kaj izmed naštetega bi Vas najbolj pritegnilo pri izbiri trenerja?

- a) Mednarodne izkušnje
- b) Diploma s področja športnega treniranja
- c) Inovativnost
- d) Mladost
- e) Drugo

15. Vas novejši režimi izvajanja teniškega treninga pritegnejo (več rekvizitov, merjenje srčnega utripa, gibalne vaje) ?

- a) Da, želim si trenirati po vzoru svetovnih trendov
- b) Ne, novejši režimi me motijo in otežujejo igranje tenisa

16. Ocenite pomembnost zgodovinskih dosežkov kluba katerega član ste/ bi želeli biti.

- a) Zelo pomembno
- b) Pomembno, vendar ni ključnega pomena
- c) Ni pomembno

Hvala za sodelovanje!

7.2 *Reklamno sporočilo podjetja*

Aktivni. Zdravi. Uspešni.

Več informacij o naši ponudbi najdete na spletni strani: <http://sportivita.si/>.