

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IZGRADNJA POČITNIŠKIH KOČ ZA ODDAJO V NAJEM

Ljubljana, junij 2009

BOJAN ŽAREN

IZJAVA

Študent Bojan Žaren izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Mateje Drnovšek, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. 6. 2009

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 TURIZEM.....	2
1.1 Splošna opredelitev turizma.....	2
1.2 Vplivi turizma na ekonomsko okolje.....	2
1.3 Ekonomski učinki turizma v Sloveniji.....	3
1.4 Zadnji trendi v turizmu.....	4
2 POSLOVNI NAČRT.....	5
2.1. Povzetek.....	5
2.1.1 Kratek opis podjetja.....	5
2.1.2 Priložnost in strategija.....	5
2.1.3 Ciljni trgi.....	5
2.1.4 Konkurenčne prednosti.....	5
2.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	6
2.1.6 Vodstvena skupina in kadri.....	6
2.2 Dejavnost, podjetje, proizvodi in storitve.....	6
2.2.1 Panoga dejavnosti.....	6
2.2.2 Podjetje Virida d.o.o.....	8
2.2.3 Lokacija počitniških koč.....	8
2.2.4 Proizvodi oziroma storitve.....	8
2.3 Tržna raziskava in analiza.....	9
2.3.1 Odjemalci oziroma kupci.....	9
2.3.2 Obseg trga in priložnost za podjetje Virida d.o.o.....	11
2.3.3 Konkurenca.....	14
2.4 Ekonomika poslovanja podjetja.....	15
2.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja.....	16
2.4.2 Analiza donosnosti.....	16
2.4.3 Analiza stroškov.....	16
2.4.4 Upravljanje z denarnim tokom.....	17
2.5 Načrt trženja.....	17
2.5.1 Strategija vstopa in rasti.....	17
2.5.2 Cenovna strategija.....	18
2.5.3 Tržno komuniciranje.....	19
2.5.4 Prodajne poti.....	19
2.5.5 Posebni poudarki pri trženju storitev.....	20
2.6 Proizvodni in storitveni načrt.....	20
2.6.1 Geografska lokacija.....	20
2.6.2 Poslovni prostori in zgradbe.....	21
2.6.3 Operativni cikel.....	21
2.6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja.....	21
2.7 Načrt razvoja.....	22
2.7.1 Trenutni status razvoja in nadaljnje aktivnosti.....	22
2.7.2 Izboljšave proizvoda in storitev.....	22
2.8 Vodstvo in kadri.....	23
2.8.1 Organizacija in upravni odbor.....	23
2.8.2 Ključno osebje.....	23
2.8.3 Zaposlovanje in nagrajevanje.....	24
2.8.4 Profesionalni svetovalci in zunanje storitve.....	24
2.9 Terminski načrt.....	24
2.10 Kritična tveganja in problemi.....	25

2.10.1 Makro raven	25
2.10.2 Raven podjetja	25
2.10.3 Simulirana poslovna tveganja	26
2.11 Finančni načrt.....	27
2.11.1 Predpostavke, uporabljene pri izdelavi računovodskih izkazov	27
2.11.2 Predračun izkaza uspeha	28
2.11.3 Predračun bilance stanja	28
2.11.4 Predračun izkaza finančnih tokov	29
2.11.5 Davčni status	29
2.11.6 Kazalci uspešnosti poslovanja	29
2.12 Pridobivanje in upravljanje z viri.....	29
2.12.1. Zaželeno financiranje.....	29
2.12.2 Pridobivanje virov financiranja.....	30
SKLEP	30
VIRI IN LITERATURA	32
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz ključnih podatkov obsega turizma v Sloveniji za leto 2003 in 2006</i>	<i>3</i>
<i>Tabela 2: Povprečni čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala gospodarskih družb v panogi I55.20 v letih od 2004 do 2007</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 3: Proizvodi oziroma storitve podjetja Virida d.o.o. ter njihov delež v prihodkih podjetja</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 4: Medletna rast prenočitev domačih in tujih gostov v Sloveniji v letih od 2006 do 2008 v odstotkih</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 5: Prikaz prihodkov, dobička in denarnega toka ter kazalcev donosnosti za podjetje Virida d.o.o.</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 6: Cene nočitve v posamezni počitniški koči glede na sezono</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 7: Ključni podatki iz predračunskih računovodskih izkazov podjetja Virida d.o.o.</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 8: Glavni investicijski stroški pred odprtjem prve počitniške koče</i>	<i>30</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Število prenočitev glede na vrsto nastanitve v občini Ivančna Gorica za leto 2008....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 2: Napoved rasti svetovnega turizma s strani Svetovne turistične organizacije</i>	<i>12</i>
<i>Slika 3: Višina prihodkov od prodaje in ustvarjeni kosmati dobiček podjetja Nebesa - turistične hiše, Bojan Roš dr. med., s.p. v letih od 2005 do 2008.....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 4: Glavne aktivnosti podjetja v letu 2010</i>	<i>24</i>

UVOD

Vsak človek potrebuje sprostitev in počitek za uspešno opravljanje svojih aktivnosti. Počitnice nam dajo čas za razmislek o naših prihodnjih ciljih ter načrtih, sprostijo telo in duha, ter nam dajo nov zagon za prihodnje izzive. Pri tem igrajo veliko vlogo počitniška naselja in letovišča, ki nudijo raznovrstne aktivnosti, s čimer turisti dosežejo zgoraj omenjene cilje. Pri tem vsakdo daje velik pomen kraju, kjer želi preživeti svoje počitnice. Za marsikoga natrpna ter hrupna letovišča niso primerna, saj večina, predvsem mlade družine ter poslovneži, svoj čas počitnic raje preživi v miru ter lepem okolju.

V zadnjih letih je moč opaziti večje premike v tako imenovanem podeželskem turizmu, saj na svetovnem spletu v hipu brez težav najdemo nekaj domačih ponudnikov prenočitev in počitnic. Te so na podeželju in v bližini kmetij enkratno doživetje, saj je človek daleč stran od množic, vrveža in naglice ter mu omogoča pristen stik z naravo, ljudmi, tamkajšnjo kulturo in navadami (Jamnik, 2009).

Tudi sam v tem vidim veliko priložnost, zato je glavni **namen** oziroma **predmet** mojega diplomskega dela izdelava poslovnega načrta za novoustanovljeno podjetje Virida d.o.o., ki bo zgradilo počitniške koče z namenom oddajanja v najem. Poslovni načrt torej pripravi podjetnik in v njem opiše vse pomembne aktivnosti, ki so potrebne za začetek novega posla, torej zajame trženje, finance, proizvodnjo in kadre (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 186). Skladno z navedenim bo torej eden izmed mojih namenov tudi pregled literature s področja prepoznavanja priložnosti v turizmu, nato pa bom predvidel vse aktivnosti od ustanovitve podjetja, pa do konca petega poslovnega leta, ter tako preveril ekonomsko uspešnost poslovanja.

Metode mojega dela zajemajo študij domače in tuje strokovne literature, torej monografskih publikacij, učbenikov, znanstveno-raziskovalnih virov, člankov, statističnih in drugih virov. Literatura tako sega predvsem na področje turizma in podjetništva, veliko informacij bom pridobil na podlagi trenutnih opazovanj in študij, predvsem podobnih kompleksov, ki takšne storitve že ponujajo, pri proučevanju pa bom seveda uporabil tudi lastno znanje. Pri pridobivanju stroškov same gradnje in obratovanja se bom obrnil direktno na ustrezna podjetja.

Diplomsko delo bom pričel s splošnim poglavjem, kjer bom razložil pojem turizma in njegove vplive na okolje ter trende v tej panogi. V drugem poglavju bom začel z izdelavo poslovnega načrta, ki bo zajemal opis panoge, dejavnost, podjetje Virida d.o.o. in lokacijo, kjer bodo počitniške koče stale, ter sam proizvod oziroma storitve, ki se bodo ponujale. Nadaljeval bom s tržno analizo, proučitvijo konkurence, analizo ekonomike poslovanja in možnimi tveganji v poslu. Temu sledi še prikaz finančnega načrta z analizo računovodskih poročil za prvih pet let poslovanja, s čimer bom dosegel glavni **cilj** mojega diplomskega dela: ugotoviti ekonomsko upravičenost postavitve počitniških koč.

1 TURIZEM

1.1 Splošna opredelitev turizma

Število definicij turizma je ogromno in za nobeno ni moč reči, da je popolnoma pravilna. Ena izmed sodobnejših in bolj uveljavljenih je St. Gallenska definicija turizma (1996), ki pravi: »Turizem je celota odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja oseb, za katere kraj nastanitve ni niti glavno niti stalno bivališče niti kraj zaposlitve« (Mihalič, 1998, str. 14).

Definicija turizma po Middletonu (2001) pa vključuje vse vrste aktivnosti, katere so povezane s kratkoročnim, torej začasnim premikom ljudi na destinacijo, ki je izven njihovega kraja bivanja, ter vse aktivnosti, ki jih ti ljudje tam izvajajo v času počitnikovanja.

Skladno s pojavom turizma se je izoblikoval tudi pojem turist. Ker se v nadaljevanju svojega dela opiram predvsem na statistične podatke, navajam definicijo Statističnega urada Republike Slovenije (2009): »Turist je oseba, ki v kraju zunaj svojega običajnega okolja prenoči vsaj eno noč (vendar manj kot eno leto) v gostinskem ali drugem nastanitvenem objektu zaradi preživljanja prostega časa, sprostitev, poslov ali drugih razlogov, če ti niso opravljanje dejavnosti, za katero prejme plačilo v obiskanem kraju. Turist je ob prihodu registriran v vsakem nastanitvenem objektu, v katerem se nastani, zato se lahko zgodi, da je med svojim bivanjem v nekem kraju/neki državi registriran tudi večkrat.«

Turizem se je danes razvil do mere, ko to ni več luksuzna dobrina in privilegij bogatih, temveč postaja celo nujna dobrina. Vsakemu zaposlencu zakonsko pripada letni dopust ter regres, pa tudi dejstvo, da si nekateri iz nižjih družbenoekonomskih slojev za preživljanje dopusta izposodijo denar, kaže na to, da so turistični proizvodi eni izmed najbolj iskanih. Pri tem je treba upoštevati, da je turistični proizvod bistveno drugačen od običajnega industrijskega proizvoda. Turistični proizvod lahko opredelimo kot skupek doživetij, povezanih s potovanjem in bivanjem izven kraja stalnega bivališča in zajema (Mihalič, 2006, str. 16):

- privlačnost samega namembnega kraja (naravne privlačnosti kraja, ugodno podnebje, lepa pokrajina),
- blago in storitve (primerna nastanitev, zabava, možnost nakupa blaga, ostale aktivnosti, ki turista veselijo).

1.2 Vplivi turizma na ekonomsko okolje

Vsak turist s svojo turistično potrošnjo vpliva na narodno gospodarstvo, saj mora na svojem potovanju oziroma počitnikovanju trošiti denar za svoj obstoj in užitek. Od njegovih izdatkov na potovanju si torej veliko obetata lokalna skupnost in država (Turizem in okolje, 2001). Na podlagi tega lahko naštejemo pozitivne, pa tudi negativne vplive na ekonomsko okolje, katere Mihalič (2006, str. 50) opredeljuje takole:

- devizni zaslužki od turizma (turist v tujini plačuje v tuji valuti, katero potem država porabi za uvoz drugih pomembnih dobrin),

- povečanje proračunskih prihodkov (davki na plače turističnih delavcev in prihodke turističnih podjetij, razne takse, davki in carine),
- dodatne zaposlitve zaradi razvoja turizma,
- razvijanje infrastrukture (zaradi turizma se gradijo ceste, komunalno omrežje itd.),
- prihodki lokalnega gospodarstva, povečanje vrednosti nepremičnin,
- med negativne vplive štejemo visoke stroške infrastrukture zaradi investicijskih vlaganj,
- inflacijski učinek se pojavi zaradi dodatne turistične potrošnje, kar lahko zviša cene,
- sezonska narava turizma (turistični delavci so zaposleni le za določen čas, vmes morajo iskati drugo službo),
- odtekanje sredstev (turistično podjetje, ki deluje v Sloveniji, ima lahko sedež v tujini, kamor potem sredstva odtečejo in ne ostanejo v Sloveniji).

1.3 Ekonomski učinki turizma v Sloveniji

Turizem ima torej velik ekonomski vpliv na celotno narodno gospodarstvo, spremljanje tega vpliva pa je zaradi narave dejavnosti samega turizma težka naloga, saj za razliko od ostalih gospodarskih sektorjev tu ne moremo preprosto uporabljati jasnih indikatorjev, temveč le parcialne in fizične indikatorje (Merjenje ekonomskega pomena turizma v državah članicah, 2007). Svetovna turistična organizacija je za ta namen izoblikovala metodologijo statističnega spremljanja gospodarskih sestavin turizma, imenovano SRT - Satelitski računi za turizem. Metodologija omogoča izdelavo verodostojnega statističnega pregleda turizma, njegov delež v bruto družbenem produktu in oceno posrednih, multiplikativnih učinkov turizma, število zaposlenih v tem sektorju, sami podatki pa so tudi mednarodno primerljivi. Slovenija je leta 2007 izdelala prvo študijo po tej metodologiji, pri čemer je analizirala dejanske podatke za leto 2003 ter jih ekstrapolirala oziroma pomnožila z ustreznim faktorjem rasti za leto 2006 (Zagoršek, 2007). Ključne podatke satelitskih računov za turizem za leto 2003 prikazuje naslednja tabela.

Tabela 1: Prikaz ključnih podatkov obsega turizma v Sloveniji za leto 2003 in 2006

Kategorija	Leto 2003	Ekstrapolacija za leto 2006	Rast v %
Skupna turistična potrošnja tujih in domačih obiskovalcev in turistov	2.166,7 mio. €	2.880,0 mio. €	33
Turistični BDP	1.229,0 mio. €	1.678,9 mio. €	37
Zaposlenost v turizmu	30.644	32.885	7
Turistična dodana vrednost	824 mio. €	1.088 mio. €	32

Vir: Merjenje ekonomskega pomena turizma v državah članicah, 2007.

Če upoštevamo, da je bruto družbeni produkt (v nadaljevanju BDP) leta 2003 znašal 25.144 milijonov evrov (Bruto domači proizvod po četrletjih, 2009), ugotovimo, da je delež turističnega BDP v celotnem BDP Slovenije znašal kar 4,94 odstotka. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na posreden učinek turizma, ki se pojavi višje v verigi. S tem mislim predvsem na vse dobavitelje, ki dobavljajo blago in dobrine turističnim podjetjem in potrošnjo zaposlencev v turističnem

sektorju. Ob upoštevanju tudi teh učinkov je turistični BDP leta 2003 znašal 1.921 milijonov evrov, kar pa predstavlja že 7,72 odstotka celotnega BDP-ja Slovenije.

Iz analiziranega lahko povzamem, da panoga turizma predstavlja eno najpomembnejših gospodarskih panog, ki se nedvomno hitro razvija in predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov, s katerim lahko Slovenija dosega stabilno in kontinuirano gospodarsko rast.

1.4 Zadnji trendi v turizmu

Dieter (2007) je mnenja, da turizem »poletne svežine« in turističnih potovanj, kot jih danes v veliki meri ponujajo mnoge turistične agencije, ni turizem prihodnosti. Ponudniki počitnic bodo morali večji pomen pripisati individualno oblikovanim počitnicam in udobju na najvišji ravni. Tudi daljša potovanja v oddaljene eksotične kraje niso več zadnji trend, temveč je moč opaziti, da si turisti počitnice raje privoščijo večkrat, posledično pa so takšne počitnice tudi krajše. Tako bo v prihodnosti moč opaziti več počitnikovanja v bližnji okolici, če bo le-ta ponujala zadovoljivo raven kakovosti.

V zadnjem času je moč opaziti tudi tako imenovani *cocooning* oziroma v našem jeziku zabubljenje, kar pomeni, da se gostje raje zabavajo med lastnimi štirimi stenami in zavračajo klasična agencijska potovanja (Wikipedia, 2009). Pojav je posledica starajoče se družbe, vendar je to staranje povezano z občutki in vedenjem, ki so v bistvu značilni za mlajše generacije, katere se na takšen način najpreprostejše zabavajo. Tako lahko govorimo tudi o drugem pojavu, imenovanem *down aging* oziroma nekakšnem pomlajevanju, ki močno vpliva na turizem in njegove oblike ponudbe. Za starejše generacije lahko rečemo, da že imajo bogate popotniške izkušnje in v skladu s trendom iščejo krajša potovanja in bolj spiritualne vsebine. *Selfness*, torej zavedanje samega sebe, bo zamenjal *wellness*, pravi Dieter (2007), kar pomeni povečanje turističnega povpraševanja po miru, obrnitvi vase in osmislitvi, želji po doživljanju narave ali izobraževanju.

Teroristični napadi, ki se zadnja leta kar z nekakšno stalnico pojavljajo po vsem svetu, prav tako izoblikujejo nekatere nove smernice, saj se zaradi strahu pred napadi povečuje domači turistični promet, sami evropski turisti se raje odločajo za preživljanje počitnic v sosednjih državah Evropske unije, zmanjšalo pa naj bi se tudi število medcelinskih potovanj (Essner, 2009).

Na tem mestu se pojavi glavni motiv za pisanje mojega diplomskega dela. Iz omenjenih trendov je moč sklepati, da ima turizem ogromno potenciala, ter da trenutno obstaja tržna niša, v kateri lahko naše novoustanovljeno podjetje realizira dobičke. Že sama Slovenija ima ugodno lego v Evropi, njeno raznoliko površje in pokrajina pa ponuja vse možnosti za zadovoljitev zgoraj omenjenih trendov. Glavni namen moje diplomske naloge v nadaljevanju bo torej preverjanje specifične tržne priložnosti za podjetje Virida d.o.o. na področju turizma.

2 POSLOVNI NAČRT

2.1. Povzetek

2.1.1 Kratek opis podjetja

Naše podjetje se bo imenovalo Virida d.o.o. in bo ustanovljeno 1. januarja 2010 z namenom upravljanja počitniških koč, ki se bodo nahajale v idilični okolici Ivančne Gorice. Podjetje bo počitniške koče najprej moralo zgraditi, nato pa se bodo le-te oddajale v najem oziroma uporabo gostom, ki bodo v njih počitnikovali.

2.1.2 Priložnost in strategija

Poslovna priložnost podjetja se ponuja na podlagi več podatkov oziroma analize trga. Število prenočitev domačih in tujih gostov v nastanitvenih kompleksih se letno v povprečju povečuje za štiri odstotke (Ekonomsko ogledalo, 2009). Prav tako Svetovna turistična organizacija (2009) napoveduje kontinuirano rast svetovnega turizma, največji delež izmed vseh prihodov turistov pa bo predstavljala prav Evropa. Nadalje se kažejo novi trendi v načinu preživljanja počitnic, saj poležavanje na plaži in počitnice v zelo oddaljenih krajih niso več trend (Dieter, 2007). Turist prihodnosti bo raje izbral mir, sožitje z naravo in preživljanje počitnic na nevsakdanji način. Naše podjetje vidi priložnost v ponudbi treh kakovostno in udobno izdelanih počitniških koč in paketu dejavnosti, kjer bo gost začutil naravo in povezanost človeka z njo, ter se seznanil in okusil upočasnen in brezskrben ritem življenja na podeželju.

2.1.3 Ciljni trgi

Ciljni trg našega podjetja predstavljajo predvsem prebivalci Slovenije ter turisti iz Hrvaške, Nemčije in Avstrije. Naši segmenti so oblikovani glede na starost, izobrazbo in posledično dohodek ter turistične izkušnje. Najpomembnejši segment so torej zaposleni ljudje iz srednjega in višjega družbenoekonomskega razreda, v drug segment štejemo starejše od 50 let, tretji segment pa predstavljajo mlajši, in sicer med 25. in 35. letom starosti. Naš povprečen kupec bo tako po večini bolj izobražen, z manj prostega časa, prihajal bo iz mestnega okolja, za preživetje pestrih in nevsakdanjih počitnic pa bo pripravljen odšteti malce več od povprečja. Stopnja izobraženosti ljudi se povečuje, prav tako posledično tudi dohodki, hkrati pa se takšni ljudje tudi čedalje manj zavedajo miru, narave, običajev in kmečkega življenja. V roku petih let bomo na trgu nastopili s tremi različnimi počitniškimi kočami, ki bodo z vidika cene in kakovosti pokrivale vse tri segmente naših kupcev.

2.1.4 Konkurenčne prednosti

Naša konkurenčna prednost bo temeljila na izvrstni lokaciji, ugodni ceni in pestri ponudbi doživetij. Počitniške koče bodo stale na lepi in umirjeni lokaciji, ki je oddaljena od vrveža in stresnega življenja, ter bodo našim gostom ponujale zasebnost, mir in toplino, česar večina konkurenčnih namestitev ne omogoča. Ponujali bomo samostojno nastanitev v domače opremljenih kočah po zelo konkurenčnih cenah, gostje pa si bodo svoje dejavnosti in doživetja prilagodili svojim zahtevam. Poskrbljeno bo za miru željne goste, predvsem pa tiste, katerim so

aktivnost, doživetja in nova spoznanja ključna na počitnikovanju. Med drugim se bodo lahko popeljali s kočijo ali štirikolesnikom, se udeležili pogostejših kmečkih opravil, se podali na lov in ribolov ali pa preprosto uživali v miru in čudoviti naravi.

2.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Projekt zahteva dokaj visok začetni kapital v višini 100.000 evrov, vendar podjetje doseže dobiček že v prvem letu poslovanja. Uspešnost poslovanja bo v nadaljnjih letih še bolj naraščala, saj je v tretjem letu poslovanja načrtovano odprtje druge počitniške kočice ter možnost najema štirikolesnikov, v petem letu pa se kapacitete še povečajo zaradi odprtja tretje kočice. Na podlagi kazalnika ROA, ki v prvem letu poslovanja znaša 0,03, ob koncu petega leta pa že 0,24, bo podjetje v vseh letih poslovanja dosegalo dobiček na enoto sredstev, donosnost na vloženi kapital pa znaša 19,1 odstotka.

2.1.6 Vodstvena skupina in kadri

Upravni odbor bomo sestavljali ustanovitelji podjetja. Vsak bo prispeval enak delež lastniškega kapitala, torej bodo tudi pravice pri odločanju in poslovanju enakomerno razdeljene. V podjetju bo zaposlena oseba, ki bo hkrati tudi družbenica in ima že več let izkušenj na področju gostinskih storitev, v letu 2010 bo diplomirala na Ekonomski fakulteti, smer turizem, s 1. septembrom 2010 pa se bo redno zaposlila v podjetju.

2.2 Dejavnost, podjetje, proizvodi in storitve

2.2.1 Panoga dejavnosti

Glavna dejavnost našega podjetja sodi v panogo gostinstva, natančneje dejavnost počitniških domov in podobnih nastanitvenih obratov za kratkotrajno bivanje po SKD klasifikaciji v I55.20 (Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti, 2007). V širši okolici Ivančne Gorice primanjkuje tovrstnega turizma, v sami bližini, kjer naj bi kočice stale, se sicer nahajajo trije kmečki turizmi, vendar nastanitve ne ponujajo. Hribar (2007) pravi, da imajo podeželski turizem oziroma turistične kmetije, ki bodo v svojo ponudbo vključile še nastanitve, velik potencial. V tem primeru so namestitve organizirane na sami kmetiji, po navadi v ločenih sobah po ugodni ceni, gostje pa začutijo utrip življenja na kmetiji. Naše podjetje se na trgu sicer ne bo pojavljalo kot turistična kmetija, temveč kot podjetje s samostojnimi namestitvami v počitniških kočah na podeželju, vseeno pa bo sodelovanje našega podjetja predvsem s sosednjo kmetijo in izletniškim turizmom gostom dajalo občutek, da so na pravem kmečkem podeželju. Prednost našega podjetja pred konkurenco bo v tem, da bo gostom v najem ponujalo kakovostno zgrajene počitniške kočice oziroma brunarice, z vso uporabno opremo in pohištvom na izvrstni lokaciji, saj kraj leži na ugodni nadmorski višini, ob gozdu, ter dovolj odmaknjen, da ponuja zasebnost ter razgled praktično skoraj po vsej Sloveniji. Samo ponudbo počitniških koč bi torej skušali čim bolj povezati z že omenjenimi kmečkimi turizmi ter ostalimi kmetijami, katere ponujajo svojo domačo hrano ter druge storitve, ki so opisane v nadaljevanju diplomskega dela.

Pri analizi konkurence in oblikovanju cen sem pod drobnogled vzel ponudbo več konkurenčnih podjetij. Prvo podjetje je Kmetija Korošec, registrirano pod imenom Apartmaji in wellness center Korošec, Urška Reberčnik s. p., ki ponuja prenočitve na svoji kmetiji v Mozirju, drugo podjetje, Nebesa - turistične hiše, Bojan Roš s. p. pa ponuja nastanitve za krajši čas v občini Kobarid (Ajpes, 2009). Podatke sem pridobil tudi za Posestvo Pule iz okolice Mokronoga ter avstrijsko alpsko vas Koralpe, kjer so prav tako na voljo počitniške koče v neposredni bližini smučarskega centra, podrobnejša analiza pa se nahaja v prilogi 1.

Ponudba podobnih nastanitev je v Sloveniji, še bolj pa na Dolenjskem, zelo omejena. Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (2009) je na dan 15. junija 2009 pod šifro dejavnosti I55.20 v Sloveniji registriranih 46 podjetij, kar je razmeroma majhna številka, če upoštevamo naše bogate naravne danosti. Iz naslednje tabele, ki prikazuje indeks rasti panoge, vidimo, da se povprečni prihodki podjetja hitro povečujejo. Prihodki leta 2007 so kar za 64 odstotkov višji kot leto poprej.

Tabela 2: Povprečni čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala gospodarskih družb v panogi I55.20 v letih od 2004 do 2007

Leto	Povp. čisti prihodki gosp. družbe	Verižni indeks rasti
2004	86.592 €	/
2005	82.957 €	95,8
2006	119.184 €	143,7
2007	195.562 €	164,1

Vir: iBon, 2008.

Če samo panogo na kratko analiziram tudi s pomočjo Porterjevega modela diamanta, lahko rečem, da je **tekmovalnost med obstoječimi podjetji**, katere sem že omenil, dokaj nizka. Trenutno sta v Sloveniji pravzaprav le dva prava neposredna tekmeca, in sicer Posestvo Pule ter Turistične hiše - Nebesa, Livek, nobeno izmed omenjenih podjetij pa ne izvaja aktivnosti s kakršno koli obliko oglaševanja. Ti dve podjetji s svojo ponudbo pokrivata bolj ali manj ozek ter dokaj podoben segment kupcev. Če bolj podrobno pogledamo izkaz poslovnega izida podjetja, ki trži počitniške hiše v turističnem naselju Livek - Nebesa, ugotovimo, da je zasedenost njihovih kapacitet glede na njihovo povprečno ceno nočitve in prihodke, izkazane v letu 2008, nekje med 80 in 90 odstotki, iz česar sklepam, da posebnih oblik trženjskega komuniciranja to podjetje niti ne potrebuje. V kategorijo **substitutov** oddajanja oziroma najema počitniških koč sodijo pravzaprav vse organizirane počitnice in potovanja, ki jih ponujajo turistične agencije, hotelske namestitve v raznih turističnih krajih ter razne termalne riviere in toplice, s čimer potencialni kupec zadovolji potrebo po počitnicah in izrabi prostega časa, pri čemer večjih cenovnih odstopanj pri koriščenju teh substitutov pravzaprav ni. **Pogajalska moč kupcev** je pravzaprav zelo pogojena s sezonskim nihanjem, ki je značilno za to panogo. Lahko bi rekel, da so nižje cene v določenih terminih že odraz njihove moči, katera je na splošno dokaj močna, če upoštevamo, da je na trgu dokaj veliko število substitutov, sama dobrina pa je bolj luksuzne narave, kateri se kupec lahko brez večjih težav tudi povsem odpove. Nasprotno je **pogajalska**

moč dobaviteljev majhna. Število podjetij, ki tržijo oglaševalske storitve, je veliko, prav tako je na trgu ponudnikov električne energije sedaj večja konkurenca. Podobno lahko rečemo tudi za projektante, gradbince in ponudnike pohištvene opreme. Ker so vstopni stroški oziroma kapital, ki se potrebuje za zagon podjetja, relativno visok, je vstop **potencialne konkurence** na trg otežkočen, dodatno težavo pa predstavljajo tudi vsa gradbena, lokacijska in uporabna dovoljenja. Ne glede na to je vstop novih tekmecev zagotovo pričakovan, saj je panoga dokaj nerazvita in ima tržni potencial.

2.2.2 Podjetje Virida d.o.o.

Novoustanovljeno družinsko podjetje se bo imenovalo Virida d.o.o., kar bo tudi uradno ime oziroma firma našega podjetja, s katerim bo delovalo in nastopalo na trgu. Samo ime podjetja je povezano z gradom, ki je nekoč stal v sami vasi in kjer je nekoč prebivala vojvodinja Virida Visconti, danes pa tam stoji mala idilična cerkvena, zato bi tudi sam kompleks oziroma področje, kjer bodo počitniške koče stale, poimenovali Viridin grič. Sedež podjetja bo v naši družinski hiši na Pristavi nad Stično, kjer bodo stale tudi počitniške koče. Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo, osnovni kapital pa bo sestavljen iz štirih vložkov, torej bodo v družbi štirje družbeniki, ki bodo za obveznosti odgovarjali do višine svojega vložka. Ustanovitelji podjetja bomo Bojan Žaren, Borut Žaren, Anica Žaren ter Mateja Okorn. Osnovni kapital podjetja bo znašal 100.000 evrov, vsak od družbenikov bo prispeval 25.000 evrov iz svojih prihrankov. V podjetju bo zaposlena Mateja Okorn. Sprejemala bo rezervacije in naročila gostov, skrbela za njihovo dobro počutje in čistočo ter usklajevala dodatne aktivnosti, ki jih bodo gostje želeli izkusiti.

2.2.3 Lokacija počitniških koč

Kot že omenjeno, bodo počitniške koče stale v naselju Pristava nad Stično. To je majhna vasica, oddaljena dobrih 6 kilometrov iz Ivančne Gorice, ki leži na nadmorski višini 690 metrov. V vasi trenutno delujejo tri večje kmetije, katere vestno in gospodarno obdelujejo zemljišča, tako da je vas lepo urejena, skupaj pa ne šteje več kot 20 prebivalcev. Ena izmed kmetij že ponuja storitve izletniškega turizma. Celotno zemljišče, ki je primerno za počitnikovanje, je že v lasti naše družine ter je dovolj veliko in odmaknjeno, da je varno pred hrupom in ostalimi aktivnostmi. Same počitniške koče bodo stale dobrih 500 metrov naprej iz vasi, torej na samem in ob mešanem gozdu, na majhnem gričku, kjer se ponuja razgled praktično po vsej Sloveniji. Koče bi med seboj bile oddaljene vsaj 100 metrov, s čimer bi gostom zagotovili dovolj zasebnosti in prostora za miren počitek.

2.2.4 Proizvodi oziroma storitve

Kot že omenjeno, bo glavna dejavnost podjetja Virida d.o.o. oddajanje počitniških koč v najem gostom. Sprva bi za ta namen zgradili eno samo kočo srednje velikosti, ki bi bila primerna za 4 do 6 oseb, torej bi se naenkrat v najem oddajala celotna koča in ne posamezni apartmaji oziroma deli koč, saj bi bila zasebnost ter mir bistvenega pomena. Najem bi bil izjemoma možen že za eno samo prenočitev. Izvrstna lokacija sama od sebe ponuja številne sprehode, kolesarjenje,

sankanje, tek na smučeh, tudi ribolov ob potoku, ki teče nižje pod vasjo. Gostom bi nudili tudi najem koles, pozneje pa bi podjetje kupilo še štiri štirikolesnike, katere bi gostje lahko najeli za vožnjo po razgibanem okoliškem terenu. V ponudbo oziroma k sodelovanju bi vključili tudi okoliške kmetije. S pomočjo oziroma na podlagi pogodbe z Izletniškim turizmom Okorn, ki na Pristavi nad Stično obratuje že skoraj dve desetletji, bi po želji svojim gostom ponujali tudi storitve cateringa. Tako bi gostom po želji v kočo dostavili zajtrk, razne domače narezke in malice, ter kosila in večerje, sicer pa bi v vsaki koči gostje lahko uporabljali polno opremljeno kuhinjo. Kmetija Janežič iz sosednje vasi slovi po odličnem medu, mleku, jagodah in jabolkih ter možnosti jahanja konj. Dodatno bi se lahko vsi gostje brezplačno udeleževali raznih aktivnosti, ki potekajo na kmetijah. Hribovit teren na sosednji kmetiji trikrat letno zahteva ročno spravlanje sena, razna dela na poljih in v gozdu, priprava drv, obiranje jabolk in jagod, molža mleka, nekajkrat letno bi se gostje lahko udeležili tudi kolin in podobnega. Za lažjo predstavbo storitev oziroma proizvodov sledi tabela z njihovo specifikacijo.

Tabela 3: Proizvodi oziroma storitve podjetja Virida d.o.o. ter njihov delež v prihodkih podjetja

Proizvod/storitev	Delež v celotnih prihodkih (podatek v %)
Namestitve v počitniških kočah	80,8
Catering	3,3
Oddaja koles in tekaških smučí	4,6
Oddaja štirikolesnikov	11,1

K turističnemu proizvodu štejemo tudi ostale elemente ponudbe, ki so vezani na sam kraj turistične destinacije. Na naši lokaciji bomo našim gostom omogočili oziroma priporočili številne dodatne aktivnosti, izvajanje nekaterih izmed njih bo po dogovoru z nami v pristojnosti okoliških kmetij. Na voljo bodo naslednje dejavnosti, katere bo moč izvajati v neposredni bližini počitniških koč:

- sprehajanje in kolesarjenje po gozdnih in travniških poteh,
- ribolov v potoku Bukovica, kopanje ob izviru potoka Drmožnik,
- jezenje konj in vožnja s kočijo po obnovljenih starodavnih poteh vojvodinje Viride,
- za lovce možnost lova,
- vožnja s štirikolesniki (možnost najetja motokros proge v Šentvidu pri Stični),
- ogled kmečkih opravil in dejansko opravljanje oziroma pomoč pri le-teh, z namenom učenja in ohranitve starih običajev, možnost nakupa domačih proizvodov, predvsem živil,
- v zimskem času sankanje in tek na smučeh,
- ogled ostalih znamenitosti (Cistercijska opatija Stična, Žurgov mlin, stražni stolpi iz druge svetovne vojne in podobno).

2.3 Tržna raziskava in analiza

2.3.1 Odjemalci oziroma kupci

Potencialni uporabniki naših storitev se med seboj razlikujejo po starosti, izobrazbi in posledično dohodku, ter njihovih izkušnjah kot turisti. Na podlagi tega sem oblikoval štiri različne tržne

segmente, katere predstavljam v nadaljevanju, naše podjetje pa se bo osredotočilo le na prve tri, saj segment mladostnikov za naše storitve ne bo preveč zainteresiran.

- Segment zaposlenih

Ta segment predstavljajo ljudje srednjih let (starost med 30 in 50 let) iz srednjega in višjega družbenoekonomskega razreda. Povprečen kupec iz te skupine ima v splošnem višjo stopnjo izobrazbe ter manj prostega časa za uživanje na počitnicah, predvsem pa pogreša oziroma so mu tuje določene osnovne dejavnosti in opravila, brez katerih ljudje v preteklosti preprosto ne bi preživeli. Za preživetje pestrih in nevsakdanjih počitnic je takšen kupec pripravljen odšteti več denarja od povprečja, saj je njegov dohodek stalen in dokaj visok, v svojem življenju pa je že okusil več različnih turističnih destinacij in išče nekaj drugačnega, zato je podeželski turizem zanj interesanten. Tipični predstavniki bodo pari, bodisi posamezni ali v skupini, pa tudi družine z otroci v najstniških letih. Prav ta segment bo predstavljal tudi največji delež naših prihodkov, ocenjujem, da okoli 35 odstotkov, saj bodo zainteresirani tako za storitve cateringa in najema koles ter tekaških smučí.

- Segment starejših

Drug segment so starejši ljudje (50 let in naprej), ki so po večini že v pokoju in imajo bogate izkušnje kot turisti. Ta segment išče predvsem odlično razmerje med kakovostjo in ponudbo, saj je njihov dohodek razmeroma omejen, hkrati pa so običajnih počitnic ob morju naveličani, saj se visokim temperaturam in močnemu soncu izogibajo. Ker so po večini kot mladi bili tesno povezani z naravo in kmetovanjem, jih zdaj v starosti vleče nazaj na podeželje, da obudijo stare čase in običaje. Po večini počitnikujejo v skupini dveh ali treh parov in so po aktivnosti bolj pasivni, torej jih bolj veseli druženje in ogled naravnih znamenitosti in običajev. Najbolj bodo zainteresirani za storitve cateringa, medtem ko jih ostale, bolj fizične dejavnosti, ne bodo najbolj zanimale.

- Segment mlajših

Tretji segment pa predstavljajo mladi, in sicer med 25. in 35. letom starosti. Tudi ta segment že ima določene izkušnje kot turisti, hkrati pa se zanimajo za povsem drugačno preživljanje počitnic, saj nasprotujejo množicam, ugodna cena pa ima za njih velik pomen, čeprav ima tudi ta segment zaposlitev, vendar so s financami omejeni zaradi vlaganj v stanovanje ali hišo, strošek pa predstavlja tudi vzgoja otrok. So tudi ljudje, ki iščejo aktivnost, zabavo in druženje, hkrati pa se ne odrekajo želji, da vidijo in izkusijo kaj novega. Največkrat potujejo posamično, kot mlada družina z otroci ali kot pari v skupini. V ta namen bo v vsaki koči na voljo tudi otroška posteljica, na željo tudi dve, dva otroka do 12. leta starosti vsake družine pa bosta lahko počitnikovala brezplačno. Najem koles in štirikolesnikov bo za njih zelo aktualen, otroci pa se bodo lahko igrali in družili na zunanjih igralih.

- Segment mladostnikov

Sem sodijo mladi, in sicer med 18. in 25. letom starosti. Počitniških izkušenj nimajo veliko, saj je ta segment komajda začel uživati samostojne počitnice brez spremstva staršev. Za njih je

glavna počitniška destinacija nekje ob morju, so pa tudi najbolj cenovno občutljivi, saj so njihovi dohodki zelo omejeni. Sicer bo tudi ta segment pokazal zanimanje za nočitve pri nas, a bodo te krajše, po navadi le za konec tedna, bodo pa zelo zainteresirani za najem koles in štirikolesnikov. Ta segment za nas ne bo predstavljal večjega deleža prihodkov, vsaj ne v prvih štirih letih poslovanja, saj takrat manjša in najcenejša koča še ne bo v obratovanju.

Koča, ki bo zgrajena prva, bo praktično primerna za vse tri segmente naših kupcev. V tretjem letu zgrajena večja koča bo ponujala višji standard udobja in posledično tudi višjo ceno prenočitve in bo najbolj primerna za segment starejših in zaposlenih. V petem letu poslovanja bomo odprli še tretjo, najmanjšo kočo, s čimer bo cenovna politika podjetja še bolj fleksibilna, torej si bodo počitnikovanje lahko privoščile tudi mlajše generacije.

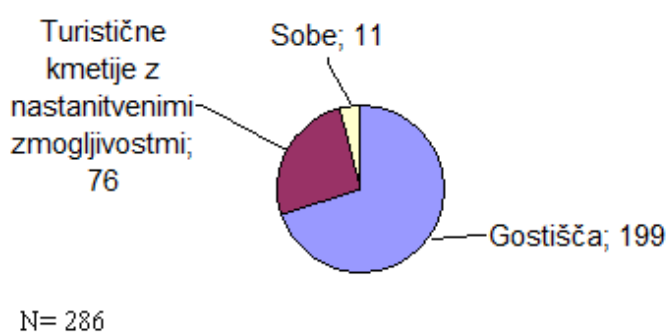
Vse že omenjene aktivnosti bodo torej gostom ponujale dokaj slikovito in alternativo preživljanje počitnic v vseh letnih časih, iz česar sklepam, da bodo naše nastanitvene zmogljivosti več ali manj zapolnjene skozi celotno leto. Gostje si bodo sami prilagodili način preživljanja počitnic, bodisi uživanje v miru in počitku bodisi aktivno preživljanje počitnic z izborom aktivnosti, katere predstavljam v nadaljevanju diplomskega dela.

2.3.2 Obseg trga in priložnost za podjetje Virida d.o.o.

- Število prenočitev glede na vrsto nastanitve v bližnji okolici

V širši okolici Ivančne Gorice ter splošno na Dolenjskem primanjkuje počitniškega turizma, še manj zastopan pa je podeželski turizem, kjer gostje bivajo na kmetijskem območju ter se po želji tudi udeležujejo raznih dejavnosti, povezanih s kmetijstvom. Leta 2008 je v celotni občini Ivančna Gorica uradno zabeleženih skupaj le 286 prenočitev domačih in tujih gostov (Statistični urad RS, 2009). Sledi prikaz vseh prenočitev glede na vrsto nastanitve za občino Ivančna Gorica.

Slika 1: Število prenočitev glede na vrsto nastanitve v občini Ivančna Gorica za leto 2008



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2009.

Iz gornje slike je razvidno, da v občini Ivančna Gorica že delujejo turistične kmetije z nastanitvenimi zmogljivostmi, saj sega njihov delež krepko čez 25 odstotkov vseh nastanitev v občini, vendar pa je samo število prenočitev še vedno dokaj nizko, kar kaže na odprto tržno možnost za naše podjetje.

- Število prenočitev domačih in tujih gostov v Sloveniji

Spodbuden je tudi podatek o medletni rasti prenočitev domačih in tujih gostov v Sloveniji v zadnjih letih. Iz naslednje tabele je razvidno, da število prenočitev, tako domačih kot tujih gostov, vsako leto narašča. Medletna rast števila prenočitev domačih gostov v odstotkih zadnja tri leta raste, kar kaže na trend, da se čedalje večje število domačih gostov, torej prebivalcev Slovenije, odloča za preživljanje počitnic doma v Sloveniji. Rast prenočitev tujih gostov je v letu 2008 negativna, kar bi lahko utemeljevali z začetki svetovne gospodarske krize, ki se je v tujini občutila prej kot pri nas, in pa z dejstvom, da je bila rast v letu 2007 izredno visoka in je torej trend za leto 2008 samo kratkotrajnejše narave.

Tabela 4: Medletna rast prenočitev domačih in tujih gostov v Sloveniji v letih od 2006 do 2008 v odstotkih

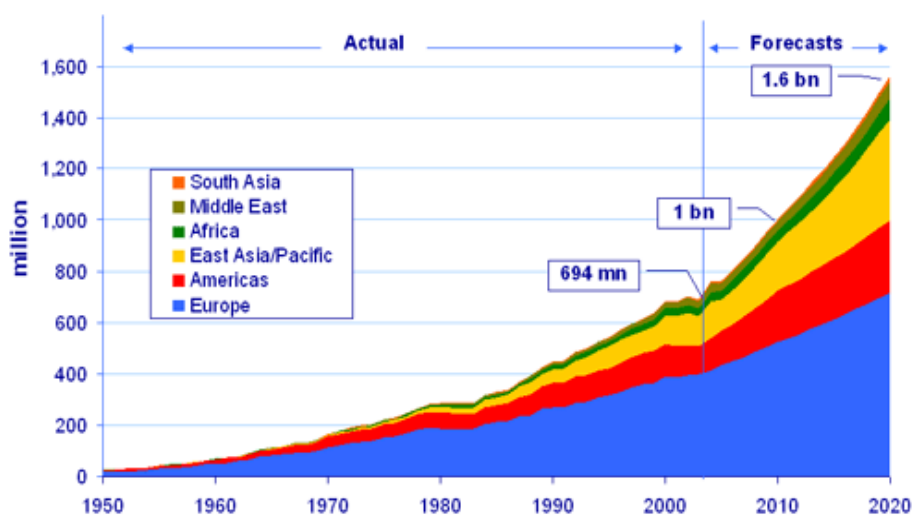
Leto	Prenočitve domačih gostov	Prenočitve tujih gostov	Skupaj prenočitve
2006	1,9	2,0	2,0
2007	4,9	8,4	7,0
2008	5,2	-0,5	1,8

Vir: Ekonomsko ogledalo, 2009.

- Napovedi Svetovne turistične organizacije

Svetovna turistična organizacija s svojo dolgoročno vizijo, imenovano *Tourism 2020*, napoveduje kontinuirano visoko rast svetovnega turizma v naslednjih letih, kar prikazuje naslednja slika.

Slika 2: Napoved rasti svetovnega turizma s strani Svetovne turistične organizacije



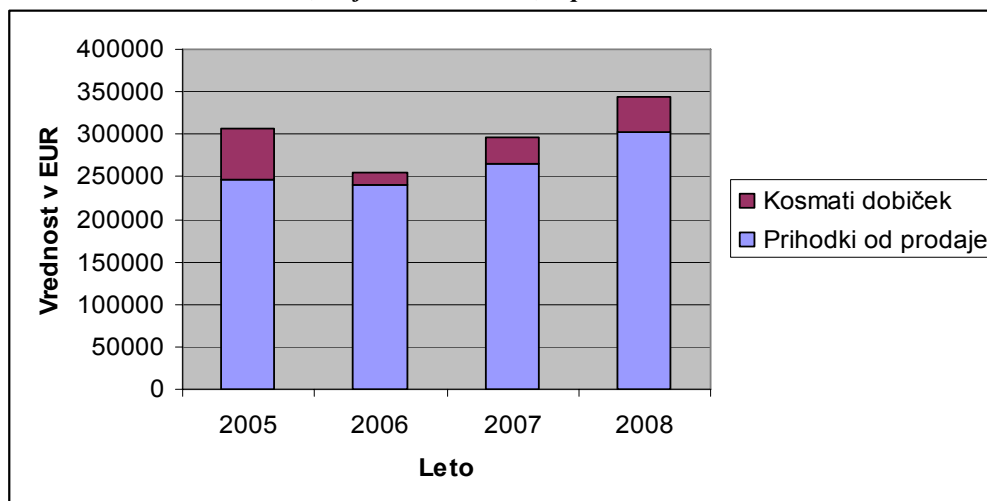
Vir: Svetovna turistična organizacija, 2009.

Organizacija napoveduje, da bo do leta 2020 število prihodov turistov v svetovnem merilu doseglo 1,6 milijarde, od tega pa bo skoraj polovica prihodov prav v Evropo. Obdobjem nižje rasti večinoma sledijo obdobja višje rasti, s čimer se skupni trend izravna. Tako lahko trdimo, da bo trenutno upočasnjeno rast turizma nadoknadilo prihajajoče obdobje višje rasti.

- Analiza poslovanja konkurenčnega podjetja

Pod drobnogled sem vzel tudi računovodske izkaze podjetja, ki podobne nastanitve že ponuja. Gre za samostojnega podjetnika Bojana Roša, dr. med., ki v bližini Kobarida gostom ponuja v najem štiri manjše lesene hišice za dve osebi. Računovodski izkazi podjetja kažejo na visoko rast prihodkov in dobička, kar prikazujem v naslednjem grafikonu.

Slika 3: Višina prihodkov od prodaje in ustvarjeni kosmati dobiček podjetja Nebesa - turistične hiše, Bojan Roš dr. med., s. p. v letih od 2005 do 2008



Vir: iBon, 2008.

Omenjeno podjetje je sicer tudi zadolženo. Bilanca stanja namreč v vsakem proučevanem obdobju prikazuje v povprečju 37.000 evrov finančnih odhodkov iz naslova obresti. Če teh odhodkov podjetje ne bi imelo, bi posledično izkazovalo toliko višji kosmati dobiček v vseh obdobjih.

Vsa omenjena dejstva kažejo, da v panogi turizma obstaja velika priložnost za podjetje Virida d.o.o. Število nočitev oziroma nastanitvenih kapacitet v sami okolici je zelo nizko, kljub naravnim lepotam in kulturnim znamenitostim, ki se nahajajo bližini, število nočitev domačih, kot tudi tujih gostov se vsako leto povečuje, isti trend lahko pričakujemo tudi v prihodnosti, o čemer priča podatek Svetovne turistične organizacije, analiza podjetja, ki podobne nastanitve že ponuja, pa kaže na dejstvo, da obstaja možnost žetve v tej panogi. K temu bi dodal še številne konkurenčne prednosti našega podjetja pred tekmeci. Vsa podana dejstva so torej močan temelj za stabilno poslovanje našega podjetja in realno prikazujejo tržno priložnost.

Glavni trg, na katerem bo podjetje delovalo, zajema predvsem celotno območje Slovenije ter kupce iz Nemčije, Avstrije in Hrvaške, v poštev pa pridejo tudi ostale tuje države. Poudarek bo na mestnem prebivalstvu, saj je prav za njih takšna oblika počitnic najbolj zanimiva. Kot že omenjeno, v sami vasi že skoraj dve desetletji uspešno deluje Izletniški turizem Okorn, kjer ponujajo domačo hrano in pijačo. Gospodarica mi je že večkrat omenila, da gostje večkrat povprašujejo po možnosti prenočitve, a jih žal nima kam napotiti. V zadnjem letu opaža tudi čedalje večje število tujih gostov, ki so prav tako zainteresirani za prenočitve, vsak konec tedna

pa Pristavo nad Stično obišče večje število turistov in pohodnikov, kar potrjuje, da je kraj zelo interesanten in da obstaja zanimanje za prenočitve oziroma počitnikovanje.

2.3.3 Konkurenca

Konkurenco našega podjetja lahko razdelimo v dve skupini:

- **Neposredna konkurenca**

Sem štejemo podjetja, ki nudijo enake proizvode in storitve oziroma potrebe kupcev zadovoljujejo na enak ali zelo podoben način. V Sloveniji sta s tega vidika le dve podjetji, ki nam bosta resno konkurirali, in sicer:

- **Turistično naselje - Livek, Nebesa, Bojan Roš dr. med., s. p.**

V okolici Kobarida podjetje gostom ponuja štiri ekskluzivne hišice za dve osebi, pozicionirane na lepi lokaciji z razgledom, zraven pa so na voljo tudi wellness storitve. Cena le-teh je že všteta v ceni, sicer pa nočitev za dve osebi stane 250 evrov. Gostom so v bližnji okolici na voljo tudi sprehodi, kolesarjenje, planinarjenje, jezdenje, ribolov, kajaking in jadralno padalstvo. Hišice so zelo moderno opremljene, v dnevnem prostoru se nahaja tudi kamin. Slabosti so predvsem visoka cena, dejstvo, da so hišice primerne le za dve osebi, vsi gostje pa si delijo skupno kuhinjo in teraso.

Menim, da bomo z občutno ugodnejšo ceno, večjo nastanitveno zmogljivostjo in bolj tradicionalno in domačo zasnovo naših koč turističnemu naselju Livek uspešno konkurirali.

- **Posestvo Pule nad Mokronogom**

Tu imajo gostje za bivanje in sprostitev na izbiro šest lesenih hišk v zelo urejenem in odmaknjenem kmečkem okolju, poskrbljeno pa je tudi za prehrano, saj se na posestvu nahaja restavracija. V času bivanja se lahko gost sprehaja, kolesari, obišče muzeje in kulturne znamenitosti, se poda na lov, možno je tudi jezdenje, proti koncu tega leta pa bodo na voljo tudi wellness storitve. Koče so primerne tudi za štiri osebe, so moderno in udobno opremljene, cena nočitve pa se giblje med 210 in 250 evrov, vključno z zajtrkom. Posestvo Pule se torej prav tako nahaja na Dolenjskem, vendar bo izbor dodatnih aktivnosti in sama zanimivost počitnic pri nas večja, ugodnejša bo cena, nastanitvene zmogljivosti naših objektov pa bodo večje.

Obe podjetji bosta naša največja tekmeca predvsem v segmentu zaposlenih, medtem ko bodo nastanitve za segment starejših in mlajših bolj primerne pri nas, predvsem zaradi ugodnejše cene in bolj domačega počutja. Obe podjetji sta bolj osredotočeni na segment zelo zahtevnih in premožnih strank, čemur je primerna tudi njihova cena, ki pa je za bolj običajnega turista dokaj visoka. Tega dejstva se zaveda tudi naše podjetje, zato se bo osredotočilo predvsem na že predstavljene segmente kupcev.

- Posredna konkurenca

K posredni konkurenci štejemo podjetja, ki zadovoljujejo enako potrebo, torej še vedno ponujajo prenočitve, vendar v drugačni obliki. To so med drugim turistične kmetije z možnostjo nastanitve (nastanitvena kapaciteta le-teh je leta 2007 v Sloveniji znašala 969 ležišč) ter ostali kompleksi, ki ponujajo podobne nastanitve izven okvira kmetij (Statistični letopis Republike Slovenije, 2008). Ena izmed bolj poznanih je turistična kmetija Korošec, kjer so gostje nastanjeni v apartmajih, v ločenem objektu, ki stoji zraven kmetijskega poslopja. Tudi v bližini Ivančne Gorice obratujeta dve turistični kmetiji, kjer gost lahko prenoči. Cene takšnih nočitev so zelo ugodne, saj se gibljejo že od 25 evrov dalje, vendar je čas bivanja gosta na takšnih kmetijah kratkotrajnejši, hkrati pa marsikateremu gostu manjka malo več zasebnosti. K posrednim tekmecem štejemo tudi Hotel Kongo v Grosupljem ter praktično ostalo hotelsko in nastanitveno ponudbo v Sloveniji, za katero se gost lahko odloči ter tako zadovolji potrebo po počitnikovanju. Z zelo širokim pogledom na konkurenco lahko ugotovimo, da je naš tekmec lahko tudi prodajalec pohištvene opreme, saj si nekateri, predvsem mladi pari z bolj omejenimi finančnimi sredstvi, namesto počitnic raje privoščijo novo kuhinjo.

Naša konkurenčna prednost bo temeljila na izvrstni lokaciji, ugodni ceni in pestri ponudbi doživetij. Počitniške koče bodo stale na lepi in umirjeni lokaciji, ki je oddaljena od vrveža in stresnega življenja, ter bo našim gostom ponujala zasebnost, mir in toplino, česar večina konkurenčnih namestitev ne omogoča. Ponujali bomo samostojno nastanitev v domače opremljenih kočah po zelo konkurenčnih cenah, gostje pa si bodo svoje dejavnosti in doživetja prilagodili svojim zahtevam. Poskrbljeno bo za miru željne goste, predvsem pa tiste, katerim so aktivnost, doživetja in nova spoznanja ključna na počitnikovanju. Med drugim se bodo lahko popeljali s kočijo ali štirikolesnikom, se udeležili pogostejših kmečkih opravil, se podali na lov in ribolov ali pa preprosto uživali v miru in čudoviti naravi.

2.4 Ekonomika poslovanja podjetja

Za lažji pregled in razumevanje tega poglavja sledi tabela z relevantnimi podatki.

Tabela 5: Prikaz prihodkov, dobička in denarnega toka ter kazalcev donosnosti za podjetje Virida d.o.o.

Kategorija/Leto	2010	2011	2012	2013	2014
Prihodki iz poslovanja	10.944 €	35.700 €	67.946 €	93.590 €	123.951 €
Kosmati dobiček	7.735 €	26.059 €	50.468 €	72.716 €	97.626 €
Dobiček rednega delovanja	3.245 €	15.319 €	37.488 €	54.856 €	77.766 €
Denarni tok	-75.727 €	19.731 €	-15.028 €	55.597 €	16.868 €
ROA	0,03	0,11	0,20	0,22	0,24
ROE	0,03	0,12	0,23	0,25	0,28
ROS	0,24	0,35	0,44	0,47	0,50

2.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Pri kalkulaciji prihodkov sem upošteval povprečno 60-odstotno zasedenost naših kapacitet. Kontaktiral sem s konkurenčnim podjetjem, ki že nekaj let uspešno obratuje in pravijo, da so njihove kapacitete povprečno zasedene tudi do 70 odstotkov letno. Obiskal sem turistično kmetijo z nastanitvijo v bližini Stične, katera svoje tri sobe oddaja od konca leta 2008 dalje. Zasedenost njihovih sob se počasi, a vztrajno povečuje in povprečno znaša slabih 60 odstotkov. Najbolj so zasedeni predvsem vikendi, saj takrat povpraševanje praktično zelo presega njihovo ponudbo. Iz predvidene 60-odstotne zasedenosti naših kapacitet izhajajo tudi prihodki iz ostalih storitev.

Kosmati dobiček iz prodaje podjetja je že v prvem letu poslovanja pozitiven in znaša 7.735 evrov. Ker smo s poslovanjem začeli šele v mesecu septembru, je kosmati dobiček za prvo leto dokaj nizek, zato pa v drugem poslovnem letu znaša 26.059 evrov in narašča vsa nadaljnja leta zaradi odprtja dveh dodatnih počitniških koč in z možnostjo najema štirikolesnikov. Tako ob koncu petega leta kosmati dobiček znaša 97.626 evrov.

Tudi dobiček iz poslovanja je v vseh letih pozitiven. V prvem poslovnem letu znaša 3.245 evrov, v petem letu pa 77.766 evrov.

2.4.2 Analiza donosnosti

Uspešnost podjetja se ugotavlja na podlagi dobička oziroma izgube. V prvem letu znaša čisti dobiček 2.596 evrov, v drugem letu poslovanja 12.256 evrov in raste tudi v vseh naslednjih letih zaradi povečevanja nastanitvenih kapacitet. V petem letu tako znaša čisti dobiček 62.213 evrov, interna stopnja donosa oziroma donosnost na vloženi 130.000 evrov pa znaša 19 odstotkov.

Donosnost sredstev (ROA) nam kaže, da bo imelo podjetje v prvem letu poslovanja 0,03 evra dobička na enoto sredstev. Donosnost sredstev se bo že v naslednjem letu povišala na 0,11, v tretjem letu na 0,20, v petem letu pa znaša že 0,24. Kazalnik donosnosti kapitala (ROE) nam prikaže, da bo imelo podjetje v prvem letu poslovanja 0,03 evra dobička na enoto vloženga kapitala. V vseh letih kazalnik vztrajno raste in v petem letu znaša že 0,28 evra dobička na enoto vloženga kapitala. Donosnost prodaje (ROS) pa nam prikazuje, da bo podjetje v prvem letu poslovanja ustvarilo 0,19 evra dobička na enoto prodaje, pa vse do 0,50 evra dobička na enoto prodaje v petem letu poslovanja.

2.4.3 Analiza stroškov

Največji delež stroškov v podjetju predstavljajo fiksni stroški. Sem prištevamo strošek uprave, kjer levji delež predstavlja plača zaposlene osebe v višini 9.600 evrov letno, strošek pisarniškega materiala pa letno znese 240 evrov. V nadaljnjih letih se plača zaposlenca skladno s povečanim obsegom dela povečuje, prav tako narašča strošek pisarniškega materiala, v tretjem letu pa se pojavi tudi strošek študentskega dela v višini 3.360 evrov letno. K fiksnim stroškom prištevamo

še strošek internetnega dostopa, RTV prispevka ter strošek zavarovanja objektov in gozdnih površin ter štirikolesnikov.

Skladno z večanjem števila nočitev pa se povečujejo predvsem variabilni stroški, predvsem od tretjega leta naprej. Sem štejemo porabo električne energije, kurilnega olja ter stroške čistilnih sredstev in vzdrževanja objektov. V zvezi s štirikolesniki se prav tako pojavljajo stroški materiala oziroma vzdrževanja in goriva. Za vsako leto poslovanja sem predvidel tudi strošek strokovnega usposabljanja v višini 300 evrov.

2.4.4 Upravljanje z denarnim tokom

Denarni tok našega podjetja je v prvem letu poslovanja negativen zaradi začetnih vlaganj v nepremičnino in opremo ter tako znaša -75.727 evrov. V drugem letu je denarni tok že pozitiven, in sicer v višini 19.731 evrov, ki pa se v tretjem letu porabi za izgradnjo nove počitniške koče in nabave štirikolesnikov. Denarni tok je tako v prvem in tretjem letu negativen zaradi novih vlaganj. Nova vlaganja v nepremičnino in opremo se pojavijo tudi v petem letu, zato višina denarnega toka zopet pade in znaša 16.868 evrov. V nadaljevanju ni predvidenih večjih vlaganj, torej pričakujemo, da bo denarni tok naraščal.

2.5 Načrt trženja

Trženje bi lahko opisali kot proces, pri katerem posamezniki in skupine dobijo tisto, kar potrebujejo in si želijo. To storijo tako, da ustvarijo neko dobrino z vrednostjo, jo ponudijo ter izmenjujejo z drugimi (Kotler, 1996, str. 32).

2.5.1 Strategija vstopa in rasti

Za vstop v ta posel smo se ustanovitelji odločili predvsem na podlagi dveh dejavnikov. Vsi živimo v samem kraju, kjer bomo zgradili počitniške koče in kjer ni dneva, da ne bi bilo vsaj nekaj turistov na obisku, prav tako je v naši lasti že zemljišče, opravljena tržna analiza pa dokazuje, da obstaja tržna niša oziroma priložnost za naše podjetje. Na trgu že obstajajo določeni ponudniki podobnih počitnikovanj, sami pa bi pri vstopu na trg predvsem poudarili naše ključne prednosti pred tekmeci. Na trg nameravamo vstopiti z oglaševanjem, ki bo poudarjalo individualen in drugačen način preživljanja počitnic.

Naša spletna stran, ki bo javnosti dostopna mesec dni pred odprtjem v slovenščini in treh tujih jezikih, ter bo delovala zelo domače in pregledno, bo nudila vse informacije, ki jih gost potrebuje, vključno s podatki o zasedenosti in z možnostjo rezervacije. Ob istem času bomo na okoliških kmetijah in gostinskih obratih objavili oglasne plakate o novi možnosti prenočitve in počitnic. Podoben plakat se bo nahajal tudi v neposredni bližini prenočišča oziroma v samem naselju, s čimer bomo informirali tudi vse popotnike in turiste, ki že zdaj v lepem številu obiskujejo naš kraj. Prav tako bomo v mesecu avgustu začeli z internetnim oglaševanjem, ki bo uporabnike interneta privabljal na našo spletno stran, podjetje pa bo vpisano tudi v brezplačnih spletnih imenikih, kot je to na primer Adut. V mesecu novembru je načrtovana objava oglasnega članka v reviji Finance na četrt strani. V tem članku bomo podrobnejše predstavili naš program

počitnikovanja ter udobje in toplino naših koč, vključno z uvodnim odstavkom, ki bo bralcem oglasnega članka predstavil prave vrednote življenja: mir, povezanost človeka in narave ter zavedanje samega sebe.

Pozornost bomo namenili tudi korektnim in prijaznim poslovanjem s strankami ter domačim pristopom do vseh, s čimer si bomo že od pričetka delovanja skušali ustvariti dobro ime. Prav tako bomo previdni pri načrtu izdelave koč, da bodo le-te kakovostno in korektno izdelane ter da bodo sami prostori čim bolj uporabni, topli in domači. Pri gradnji drugih dveh počitniških koč bomo upoštevali pripombe in predloge gostov, ki bodo pri nas počitnikovali v prvotno zgrajeni koči, s čimer se bomo skušali čim bolj prilagoditi željam kupcev. Vse oglaševanje bo sprva usmerjeno na domači trg, skladno z odprtjem druge počitniške koč v tretjem letu poslovanja pa bomo skušali z oglaševanjem doseči tudi kupce iz Nemčije, Avstrije ter Hrvaške, za katere bo naša ugodna cena in ponudba zagotovo mamljiva. V primeru večjih sezonskih nihanj in nezasedenosti naših koč pa nameravamo vzpostaviti sodelovanje tudi s tujimi organizatorji počitnikovanj.

2.5.2 Cenovna strategija

Pri odločanju kupcev za izbiro določenega počitniškega paketa igra cena ključno vlogo. V praksi se najpogostejše uporabljajo trije temeljni pristopi pri oblikovanju cen, in sicer (Mihalič, 2001, str. 76):

- oblikovanje cen glede na stroške,
- oblikovanje cen glede na povpraševanje,
- oblikovanje cen glede na konkurenco.

Sami bomo uporabili kombinacijo vseh treh pristopov, saj moramo kot turistično podjetje sprejemati taktične in strateške odločitve glede cen (Coltman, 1989, str. 232). Cena bo tako v primeru nezasedenih kapacitet oblikovana nižje oziroma višje v nasprotnem primeru, s čimer bomo skušali kapacitete zapolniti skozi vse letne čase.

Podrobneje sem pregledal ožjo konkurenco tako s cenovnega vidika, kot tudi z vidika njihove ponudbe, ter ugotovil njihove prednosti in slabosti, na podlagi česar sem tudi oblikoval naše prodajne cene. Podrobnejši pregled konkurence se nahaja v prilogi 1.

V vseh naših počitniških kočah bi bila ena sama nočitev možna le v primeru predhodne najave oziroma v primeru, da je koča povsem prosta, sicer pa bi bil najem možen najmanj za dve nočitvi in več. Prva koča bo imela šest ležišč, in sicer dve spalnici ter dve dodatni ležišči v dnevnem prostoru. Da bi bili čim bolj fleksibilni in ustrezljivi, bomo kočo kljub večji kapaciteti ležišč oddajali v najem, ne glede na število oseb. V primeru, da kočo najameta le dve osebi, bo cena zaradi nižjih variabilnih stroškov (elektrika, voda, ogrevanje) nižja za 10 odstotkov, v primeru, da kočo najame štiri ali šest oseb, kar bo tudi najpogostejša praksa, pa bo znašala cena nočitve za srednjo kočo v povprečju 156 evrov. V primeru ene same nočitve bo cena višja za 10 odstotkov, sicer pa bo cena tudi sezonsko prilagojena. Ob rezervaciji bodo kupci morali plačati 30 odstotkov cene, ostalo pa ob odhodu oziroma posebej po dogovoru, pri čemer bomo sprejemali

gotovino ter bančne in kreditne kartice. Sezonsko nihanje cen in prikaz le-teh po velikosti koč prikazuje tabela na naslednji strani.

Tabela 6: Cene nočitve v posamezni počitniški koči glede na sezono

Termin	Cena za nočitev na koč v evrih		
	Mala koč (4 osebe)	Srednja koč (do 6 oseb)	Velika koč (do 8 oseb)
3. januar - 31. januar	130 €	163 €	217 €
31. januar - 27. april	119 €	152 €	195 €
28. april - 5. maj	141 €	174 €	239 €
6. maj - 31. avgust	130 €	141 €	217 €
1. september - 31. nov.	109 €	130 €	163 €
1. december - 2. januar	141 €	174 €	250 €

2.5.3 Tržno komuniciranje

Za uspešen prodor podjetja na trg sta oglaševanje in promocija skoraj nujna. Na bližnjih treh izletniških oziroma kmečkih turizmih bomo objavili slikovne plakate in s tem skušali privabiti kupce. Ta oblika oglaševanja bo brezplačna, saj bo iz tega naslova imelo prihodke tako naše podjetje, pa tudi sam izletniški oziroma kmečki turizem. V naših kočah se bo namreč prav tako nahajal zemljevid s seznamom vseh omenjenih turizmov in zanimivih točk. Velik pomen bomo pripisali tudi oglaševanju na internetu, kjer informacije iščejo tako rekoč vse starostne in družbenoekonomske skupine. Izdelali bomo pregledno spletno stran ter oglaševali preko enega izmed najbolj znanih spletnih iskalnikov. Brezplačno bomo podjetje vpisali tudi v spletno bazo podjetij, kot je to na primer Adut, prav tako bomo prisotni tudi na spletni strani www.slovenia-tourism.si. Kmalu po odprtju bomo objavili oglasni članek na četrt strani v reviji Finance, katero berejo večinoma poslovneži. Z opisanim načinom oglaševanja bomo v bistvu pokrili velik del potencialnih kupcev. Po potrebi oziroma v primeru, da bi bila sezonska nihanja velika, pa bi organizirali posamezne akcije in jih oglaševali preko spleta, za bolj pogoste goste pa bomo oblikovali določeno stopnjo popusta. Podrobnejša specifikacija stroškov po medijih se nahaja v prilogi 4. Predvideno je, da bomo vsako leto namenili med 600 in 800 evri za oglaševanje v reviji Horizont in ostalih primernih, tudi tujih medijih.

2.5.4 Prodajne poti

Skladno z odprtjem prve počitniške koč bomo oblikovali našo spletno stran z vsemi potrebnimi informacijami ter multimedijsko in drugo vsebino, in sicer v slovenščini ter vsaj še dveh tujih jezikih. S svojimi kupci bomo tako komunicirali neposredno, predvsem preko elektronske pošte in telefona. Kupci bodo tako preko spleta lahko preverili razpoložljivost koč ter opravili spletno rezervacijo ali pridobili vse ostale potrebne informacije. Vzpostavili bomo tudi sistem za naročanje na elektronske novice, preko katerih bomo zainteresirane goste obveščali o določenih aktivnostih, predvsem pa ugodnostih, katere bomo oblikovali z namenom izravnavanja sezonskih nihanj. Pričakujemo, da se bo določeno število gostov pri nas oglasilo tudi neposredno na naslovu našega podjetja ter pridobilo ustrezne informacije. Načrtovano je, da bosta to edini

prodajni poti. V primeru slabše zasedenosti kapacitet pa rezervni scenarij vključuje tudi sodelovanje preko turističnih agencij.

2.5.5 Posebni poudarki pri trženju storitev

Ker bo naše podjetje ponujalo storitve, bomo posebej pazili na dober odnos z našimi kupci ter pripravljenostjo za pomoč in ustrežljivostjo. Prav tako bodo nastanitvene koče primerno in domače opremljene, s čimer kupcev ne bomo razočarali. Na začetku posla se bomo predvsem oprli na kakovostno oglaševanje ter si skušali ustvariti določen ugled, ki je predvsem pri storitvenih dejavnostih, kjer sam fizični dizajn nima bistvenega pomena, ključnega pomena, saj nas bo ta ločil od konkurence (Holloway, 2004, str. 64). Zaposlena oseba, torej Mateja Okorn, že ima ustrezno izobrazbo ter številne izkušnje kot turistični delavec. Klančnik (2007), vodja predstavništva Slovenske turistične organizacije v Bruslju, pravi, da slovenski gostinski kader na splošno ni dovolj dober in na ravni tujega. Odnos turističnega delavca mora biti vedno profesionalen in prijazen, česar se zavedamo tudi mi. V ta namen bomo od drugega leta poslovanja dalje namenili okvirno 300 evrov sredstev letno za strokovno usposabljanje.

2.6 Proizvodni in storitveni načrt

2.6.1 Geografska lokacija

Počitniške koče bodo stale v občini Ivančna Gorica, točneje na Pristavi nad Stično, ki je že dolgo znana razgledna točka v širšem območju. Kraj leži na ugodni nadmorski višini in razgibanem terenu, objekt z mešanim gozdom in travniki ter je od dolenske avtoceste oddaljen slabih sedem kilometrov proti severu. Koče bodo locirane dobrih 500 metrov naprej iz vasi, torej bodo na samem, ob obrobju gozda. Gostom so na voljo sprehodi, kolesarjenje, tek, ribolov ob potoku, ki teče nižje pod vasjo, nekaj kilometrov stran pa se gostje lahko tudi okopajo pri samem izviru potoka Drmožnik. Gostom bomo nudili tudi najem koles, pozneje tudi štirikolesnikov, s katerimi bodo lahko obiskali okoliške znamenitosti, si ogledali kmetije in uživali v vožnji po razgibanem terenu. Pred samo vožnjo s štirikolesniki bomo goste skušali opomniti, da v naravi niso sami, ter da je hrup pravzaprav vrsta onesnaževanja okolja. V ta namen bodo večji navdušenci vožnje napoteni na bližnjo motokros progo. V zimskih mesecih je lokacija v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki podobnih počitnikovanj prekrita s snegom daljše obdobje, kar omogoča sankanje in tek na smučeh ter prijetno druženje ob toplem kaminu oziroma lončeni peči. V lasti družbenikov podjetja je več hektarov gozda in travnikov, kjer bodo gostje lahko izvajali svoje aktivnosti, s čimer do kakršnih koli sporov s sosedi in mejaši ne bo prihajalo, prav tako ne obstaja tveganje zaradi prijav morebitnega nemira. Vsi si bodo lahko tudi ogledali običajna dela na kmetiji v neposredni bližini ter po želji pri samem delu tudi sami prisostvovali in se česa naučili. V bližnji okolici je več urejenih kmetij, kjer marsikdo najde kaj zase, saj se ponuja jahanje konj, veliko vrst domačega sadja, mesnin in medu. Najbližja trgovina je oddaljena 5 kilometrov, prav tako banka, pošta in zdravstveni dom. Lokacija je torej dovolj odmaknjena od vsakdanjega vrveža in hkrati dovolj blizu vsem storitvam in ustanovam. Makro lokacija nastanitev se nahaja v prilogi 3.

2.6.2 Poslovni prostori in zgradbe

Na naslovu Pristava nad Stično 4, kjer sedaj stoji naša družinska hiša, bomo v pritličju uredili sprejemno pisarno. Gradbenih del v samem prostoru ne bo potrebno izvajati, bo pa potrebno dokupiti omare za dokumentacijo, osebni računalnik z monitorjem in programsko opremo Microsoft Windows Vista, Microsoft Office, program za fakturiranje in spremljanje strank, internetno aplikacijo ter sedežno garnituro za goste.

Istočasno se bodo začela gradbena dela za izgradnjo prve počitniške koče. V prvem letu bomo zgradili le eno, srednje velikosti, do 6 oseb. Velik strošek bo predstavljal izkop za dovod elektrike in vode iz naselja do roba gozda, kar se po navadi opravlja z manjšim bagrom. Le-ta se bo potreboval tudi za izkop gradbene jame za vse tri koče ter ureditev okolice. V neposredni bližini mesta, kjer bodo stale počitniške koče, je sedaj manjši peskokop, ki pa se do danes še ni saniral. Urediti bo potrebno tudi nekatere izmed gozdnih poti ter parkirišče za nekaj avtomobilov.

V tretjem letu poslovanja bomo začeli z gradnjo večje počitniške koče, ki bo julija na voljo za prve goste, v petem letu pa bomo zgradili še tretjo, manjšo kočo.

2.6.3 Operativni cikel

Celoten cikel v podjetju Virida d.o.o. bo dokaj preprost. Nadzor nad podjetjem bova izvajala predvsem Borut in Bojan Žaren. Tako bova skrbela za komuniciranje z javnostjo, za podpise pogodb, trženje, vsa nadaljnja vlaganja in aktivnosti ter dogovarjanja o partnerstvih. Poslovni proces se bo začel s povpraševanjem kupca. V primeru, da bodo kapacitete proste, se opravi rezervacija in izstavi račun, katerega kupec prejme po elektronski ali navadni pošti. Ob prihodu gosta se le-tega vpiše v evidenco, mu izročimo ključ, peljemo do počitniške koče, mu jo razkažemo in pojasnimo vsa vprašanja. V času bivanja smo gostu na voljo za vse dodatne informacije in organizacijo dodatnih aktivnosti, tako za najem koles, smuči in štirikolesnikov, kot tudi storitev cateringa. V tem primeru se najem zabeleži in gostu pripravi sredstvo za prevzem, ob naročilu hrane pa se naročilo preda naprej izletniškemu turizmu, ki hrano pripravi in dostavi. Ob odhodu gostov se pripravi specifikacija vseh dodatnih storitev, na podlagi česar izstavimo račun, katerega gost plača z gotovino ali s kartico. Zatem se kočica temeljito pospravi in očisti, da je na voljo naslednjim gostom in od tu se cikel začne na novo. Potrebno bo izdelati tudi mesečno poročilo za pretekli mesec o številu prenočitev in pobrani turistični taksi ter znesek le-te do 25. dne naslednjega meseca nakazati na račun občine (Poročanje o številu prenočitev in znesku pobrane turistične takse, 2009).

2.6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Kot prvo bo podjetje moralo pridobiti gradbeno dovoljenje za gradnjo objektov. Ker bodo to lesene hiše oziroma brunarice, bo šlo za gradnjo tako imenovanih nezahtevnih objektov. Upravni enoti Ivančna Gorica bo tako treba predložiti podroben prikaz lege objektov, značilne profile terena in objekta. Soglasje občina potem izda v 15 dneh od prejema vloge, dovoljenje pa bo potrebno pridobiti tudi od Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, saj bodo koče

pravzaprav stale na kmetijskem zemljišču (Turk, 2009, str. 55). Pri pridobivanju dovoljenj bomo poudarili, da je trenutna lokacija neurejena zaradi zapuščenega peskokopa in že vrsto let ne služi več svojemu kmetijskemu namenu. Naša dejavnost bo tako pozitivno vplivala na okolje, saj bo okoliš ponovno urejen in ličen, občina Ivančna Gorica pa si lahko obeta povišan proračun iz naslova pobranih davkov od prihodkov ne samo našega podjetja, temveč vseh v okolici, ter večji ugled in prepoznavnost. Negativne vplive turizma na okolje bomo skušali čim bolj omiliti. V ta namen bo celotna okolica urejena v skladu s tamkajšnjim kmečkim slogom, organizirali bomo ločeno zbiranje odpadkov, prav tako bodo urejene gozdne poti in samo rastje. Odplake iz vseh počitniških koč se bodo stekale v biološko čistilno napravo, iz nje pa naprej v podtalnico. Poudarjali bomo zelo potrebno okoljsko vzgojo. To je proces spoznavanja vrednot in pojmov, da bi ljudje čim bolj razumeli povezanost človeka z naravo in kulturo (Šuša, 2007). Pred samim odprtjem koč bomo morali pridobiti tudi uporabno dovoljenje, objekti pa morajo zadostiti tudi pogojem inšpekcije za požarno varnost, kar je upoštevano že pri samem načrtovanju prostorov.

2.7 Načrt razvoja

2.7.1 Trenutni status razvoja in nadaljnje aktivnosti

Za storitve našega podjetja ne moremo reči, da so v fazi razvoja, saj podobne storitve v veliki meri že ponujajo tekmeci, zato se bomo osredotočili predvsem na kakovostno storitev in nove proizvode, kateri na trgu še niso uveljavljeni.

Trenutno se na projektu ne izvaja še nobena aktivnost. Začeli bomo s 1. januarjem leta 2010, in sicer z naročilom izdelave arhitekturnega načrta ter registracijo podjetja, nato pa sprva sledijo predvsem zemeljska dela, zatem pa sama konstrukcija prve počitniške kočice in vgradnja opreme. Otvoritev prve kočice je predvidena 1. septembra 2010. Podrobnejši terminski načrt je predstavljen v nadaljevanju. Pričakujemo uspešno poslovanje, dobiček v prvih dveh letih bomo družbeniki investirali naprej v gradnjo druge, večje počitniške kočice.

2.7.2 Izboljšave proizvoda in storitev

Izboljšave proizvoda so v vseh panogah delovanja praktično nujna aktivnost, saj pripomorejo k večji konkurenčnosti na trgu. Predvsem hotelske in počitniške proizvode je potrebno stalno prilagajati, dopolnjevati ter spreminjati, da se doseže višji standard kakovosti, s čimer povečamo prodajo. Predvsem je to potrebno v primeru, ko povpraševanje začne upadati (Jones, 1993, str. 182).

Bivanje naših gostov v počitniških kočah bo varno in prijetno, poskrbljeno bo tudi za prijetno bivanje otrok. V vsaki koči bo na voljo ena otroška posteljica, prav tako bo vsem na voljo otroško igrišče, kjer se bodo otroci lahko družili in igrali. Gostje bodo lahko izpolnili vprašalnike, vedno bomo odprti tudi za osebni pogovor, da bi v nadalje ponudbo čim bolj prilagodili željam. Paziti bo potrebno tudi na čistočo ter vzdrževalna dela, s čimer bomo kakovost ohranjali na nivoju, naša pozornost pa bo prav tako namenjena iskanju novih doživetij in dejavnosti, po katerih bodo gostje tekom bivanja povpraševali.

Večino dobička iz prvih let poslovanja bomo v skladu s povpraševanjem in željami naših gostov namenili za izgradnjo drugih dveh počitniških koč. Pri gradnji in načrtu bomo skušali upoštevati želje in pripombe tistih, ki so pri nas že bivali v prvotno zgrajeni koči.

2.8 Vodstvo in kadri

2.8.1 Organizacija in upravni odbor

Podjetje Virida d.o.o. bo zelo centralizirano, saj se bodo vse naloge in aktivnosti odvijale na enem mestu, kar je s stroškovnega vidika prednost. Vsi štirje družbeniki bomo redno sestankovali, si izmenjevali informacije in dejstva, ki jih bomo pridobivali, ter vse pomembnejše odločitve v zvezi s poslom sprejemali soglasno na sestankih. Pomembno bo, da se bomo vsi skušali stalno izobraževati, izpopolnjevati in slediti zakonodaji in predpisom, s čimer bomo znali hitro prepoznati možna tveganja in priložnosti ter se ustrezno prilagajati trgu. Upravni odbor bomo sestavljali vsi štirje ustanovitelji podjetja. Glede na to, da bomo vsi vložili enake zneske, si bomo tudi pravice pri odločanju in sam dobiček razdelili na enake deleže. Drugih lastnikov v poslovnem načrtu ne predvidevam, prav tako se ne bomo zadolževali pri banki, s čimer se bomo izognili plačevanju obresti.

2.8.2 Ključno osebje

Borut Žaren je že dolgoletni računovodja in davčni svetovalec za manjša podjetja. V vseh letih delovanja si je pridobil številne izkušnje in znanja z njegovega področja, prav tako poseduje tudi vodstvena znanja, saj je zadnji dve leti tudi solastnik podjetja za klimatizacijo, hladilno in ogrevalno tehniko. V lastni režiji bo opravljal računovodska dela za naše podjetje ter skrbel za davčno optimizacijo poslovanja.

Bojan Žaren, avtor poslovnega načrta, je diplomirani ekonomist na Ekonomski fakulteti, smer računovodstvo in revizija. Ob študiju že več let opravlja računovodska in podobna dela, zdaj pa se bo zaposlil v družinskem podjetju kot računovodja. Skupaj z Borutom bosta med drugim skrbela tudi za urejeno okolico počitniških koč in sprehajalnih poti.

Mateja Okorn ima končano srednjo šolo za gostinstvo in turizem, letošnje leto pa bo zaključila drugi letnik Visoke poslovne šole, in sicer smer turizem. Dolgoletne izkušnje pri strežbi in stikih s strankami na njihovem izletniškem turizmu, domač pristop ter ustrezna izobrazba ji omogočajo, da je za delo v podjetju Virida d.o.o. najbolj primerna. S 1. septembrom leta 2010 se bo v podjetju redno zaposlila za nedoločen čas. Skrbela bo za stike s strankami ter za organizacijo in izvedbo vseh turističnih storitev, prav tako tudi za čistočo počitniških koč. Nadzor in vodenje bomo torej hkrati izvajali vsi družbeniki, kombinirano znanje vseh pa bo zagotovo temelj uspešnega poslovanja.

2.8.3 Zaposlovanje in nagrajevanje

Predvideno bo edina zaposlena oseba v podjetju Mateja Okorn, ki bo hkrati tudi lastnica podjetja, kar jo bo pri delu še toliko bolj motiviralo. Ustvarjeni dobiček si bomo družbeniki razdelili v štirih enakih delih, vendar bo večina dobička v prvih letih delovanja ponovno investiranega v širitev dejavnosti. Ob odprtju druge počitniške koče v tretjem letu poslovanja načrtujemo koristiti tudi storitve študentskega servisa, in sicer v povprečju 50 ur mesečno.

2.8.4 Profesionalni svetovalci in zunanje storitve

Pred samim začetkom poslovanja bo naše podjetje sodelovalo s številnimi podjetji, ki nam bodo zgradili in opremili počitniško kočo ter pomagali urediti okolico, torej predvsem gradbinci, podjetja z gradbeno mehanizacijo, mizar ter ostali dobavitelji in izvajalci. Podrobnejša specifikacija le-teh se nahaja v prilogi 4.

Pozneje, tekom samega poslovanja podjetja, zunanjih storitev in svetovalcev praktično ne bomo potrebovali. Računovodska dela bomo opravljali v lastni režiji, prav tako tudi pranje in čiščenje prostorov. Pred odprtjem bomo sodelovali s podjetji za oglaševanje in tiskanje reklamnega materiala. Oglaševanja se bomo posluževali praktično tudi v vseh nadaljnjih letih poslovanja, predvsem v primeru večjih sezonskih nihanj in nezasedenosti kapacitet. Vsekakor pa moram tu omeniti tudi organizatorje dodatnih turističnih izobraževanj in usposabljanj, katere recimo organizira Center za usposabljanje v turizmu in specializirano podjetje za svetovanje Hosting d.o.o.

2.9 Terminski načrt

Naslednja slika podrobneje prikazuje glavne aktivnosti našega podjetja v prvem letu poslovanja.

Slika 4: Glavne aktivnosti podjetja v letu 2010

Aktivnost	Potrebna sredstva	Leto 2010											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Izdelava arhitekturnega načrta	2.000 €	→											
Registracija podjetja	kapital	●											
Pridobivanje gradb. in lokacijskega dovoljenja	2.000 €		→										
Izkop za dovod vode, elektrike, gradbena jama	6.000 €			→									
Gradnja prve počitniške koče	45.000 €				→			→					
Ostala zaključna gradbena dela	800 €						→	→	→				
Naročilo in vgradnja opreme ter pohištva	11.850 €						→	→	→				
Urejanje okolice	600 €						→	→	→				
Preizkus delovanja opreme in vgradnih mat.	20 €							→	→				
Pridobitev dovoljenj za opravljanje dejavnosti	300 €						→	→	→				
Oglaševanje, oblikovanje promocijskega mat	1.510 €								→	→	→		
Izdelava in testiranje spletne strani podjetja	2.100 €						→	→	→				
Otvoritev in pričetek poslovanja	100 €									→	→	→	→

2.10 Kritična tveganja in problemi

Pred začetkom vsake investicije je potrebno ugotoviti potencialna tveganja in probleme, ki se lahko pojavijo pri poslovanju. Primerno je izdelati načrt za reševanje in minimiziranje tovrstnih tveganj ter ugotoviti, kako bodo le-ta vplivala na naše finančne rezultate. Situacije, povezane s tveganji, so velik preizkus podjetnikovih zmožnosti, saj mora biti ta inovativen in ustvarjalen (Glas, 1994, str. 339).

2.10.1 Makro raven

Na to vrsto tveganj podjetje nima neposrednega vpliva, saj so tveganja povezana s splošnim gospodarskim gibanjem, državno regulativo, naravnimi katastrofami in podobnim. Naše podjetje bo pozorno predvsem na naslednja tveganja:

- Nihanje povpraševanja

Povpraševanje po turističnih proizvodih je odvisno od letnega časa oziroma klimatskih razmer, terminov letnih dopustov in šolskih počitnic ter drugih dela prostih dni oziroma praznikov, prav tako tudi od gospodarskih razmer na trgu. Takšnemu sezonskemu gibanju se bomo prilagodili z različnimi cenami prenočitev, katere so že prikazane v tabeli 2. Zavedamo se, da kljub ugodnejšim cenam v določenih letnih časih kapacitete še vedno ne bodo polno izkoriščene, kar smo tudi upoštevali pri samem načrtovanju prihodkov. V primeru večjih nihanj bomo več sredstev namenili za oglaševanje.

- Naravne katastrofe

Najverjetneje najbolj pomembno tveganje z vidika našega podjetja bo nevarnost požara, saj je naravno okolje temelj našega uspešnega poslovanja. V primeru požara lahko izgubimo počitniške koče, ogromna škoda pa se pokaže v sami naravi, predvsem v gozdu. V ta namen bomo skušali goste opozarjati na skrbnost in vestnost v času počitnikovanja, celoten kompleks pa bomo zavarovali pri zavarovalnici Triglav d. d.

- Težave pri pridobivanju gradbenega in lokacijskega dovoljenja

Občina Ivančna Gorica in Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano nam prav tako lahko povzročata preglavice. Glede na dejstvo, da bodo koče postavljene na kmetijskem območju, bo potrebno spremeniti namembnost zemljišč. Zato lahko pride do upočasnitve postopka izdajanja gradbenega dovoljenja zaradi sprememb prostorskih načrtov oziroma aktov s strani občine Ivančna Gorica in Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Prav tako nam lahko sugerirajo spremembo sloga gradnje koč, ureditve okolice in podobno. Vse navedeno lahko časovno vpliva na potek gradnje in začetek izvajanja te poslovne dejavnosti.

2.10.2 Raven podjetja

Tveganja na ravni podjetja so lažje obvladljiva. Naše podjetje se bo pri poslovanju soočalo predvsem z naslednjimi tveganji:

- Vstop novih tekmecev

Povsem možno je, da bodo v panogo vstopili novi tekmeči. Povpraševanje se bo tako razdelilo med več ponudnikov, kar lahko vpliva na zmanjšan obisk naših koč. V prvih letih delovanja si bo potrebno ustvariti dobro ime in določeno razpoznavnost, prav tako pa stalno skrbeti za širok krog ponujenih dejavnosti.

- Znižanje cen konkurenčnih ponudnikov

V primeru nižjih cen konkurenčnih nastanitev se lahko soočimo z nižjo zasedenostjo naših nastanitvenih kapacitet. Naše cene bodo že od samega začetka poslovanja zelo konkurenčne, naša politika nizkih stroškov pa nam bo omogočala, da cene še dodatno znižamo in se prilagodimo zahtevam trga.

- Nezadovoljstvo kupcev

Zna se zgoditi, da gostje ne bodo zadovoljni z nastanitvijo ali načinom preživljanja počitnic. Da do tega ne bo prihajalo, bo na naši internetni strani natančen opis vseh možnih nastanitev z multimedijско vsebino, ter dejavnosti, katerih se gost lahko udeleži v določenem terminu. Ob prihodu se bo z vsakim gostom opravil kratek pogovor, iz katerega bomo skušali izvedeti, kaj vsakdo pričakuje od počitnic in kako jih želi preživeti. Skladno z ugotovitvami bomo skušali vsakomur v večji meri tudi ustreči.

2.10.3 Simulirana poslovna tveganja

S simulacijo določenih poslovnih tveganj sem opazoval spreminjanje poslovnega izida.

Prva simulacija prikazuje najbolj realno oceno poslovanja podjetja, kjer sem upošteval 60-odstotno zasedenost naših kapacitet s predvidenimi cenami nočitev in predvidenimi količinami ostalih storitev. Sezonska nihanja povpraševanja so torej v količinah že upoštevana. Podjetje posluje uspešno, čisti dobiček izkazuje že v prvem letu poslovanja, konec petega leta pa znaša 62.453 evrov.

Druga simulacija prikazuje situacijo, kjer se soočamo z novimi tekmeči. Tako so naše kapacitete v vseh petih letih zasedene le 50-odstotno, ob nespremenjenih cenah nočitev. Podjetje še vedno posluje uspešno, dobiček izkazuje v vseh obdobjih.

Tretja simulacija dodatno vključuje še večje pritiske tekmecev. Tako imajo naše počitniške koče 50-odstotno zasedenost, za kar smo morali prodajne cene nočitev in vseh ostalih storitev znižati za 10 odstotkov. Čisti dobiček se sicer drastično zniža, saj ta v prvem poslovnem letu znaša le 150 evrov, še vedno pa podjetje posluje uspešno, dobiček se vsako leto povečuje.

Pri četrti simulaciji sem simuliral, da ne moremo pridobiti ustreznega gradbenega in lokacijskega dovoljenja za gradnjo načrtovane druge počitniške koče, ki naj bi bila največja in bi sicer prinašala največji del prihodkov. Tako smo v tretjem letu lahko zgradili le še manjšo kočo, ki je bila sicer načrtovana v petem letu poslovanja. Zasedenost kapacitet in same cene nočitev ter

proizvodov so na ravni originalnega poslovnega načrta, torej na ravni iz prve simulacije. Tudi v tem primeru podjetje še vedno uspešno posluje, so pa prihodki iz poslovanja predvsem v četrtem in petem letu občutno nižji od prve simulacije. Tudi sam dobiček od tretjega leta dalje ostaja na približno enaki ravni oziroma malenkostno pada zaradi višje plače zaposlenca.

Peta simulacija prikazuje 60-odstotno zasedenost kapacitet in nespremenjene cene nočitev in proizvodov v prvem in drugem letu poslovanja. V tretjem letu neurje poškoduje počitniško kočo srednje velikosti, tako da ta kočica zaradi obnove dva meseca ne prinese nobenega prihodka. Hkrati neurje poškoduje tudi del gozda v neposredni bližini počitniških koč, zaradi česar se povpraševanje po počitnikovanju pri nas zmanjša. Zasedenost vseh koč je od tretjega pa do petega leta poslovanja le 50-odstotna. Občuti se padec prihodkov in dobička v tretjem poslovnem letu, v nadaljevanju pa podjetje kljub nižji zasedenosti posluje uspešno.

2.11 Finančni načrt

Računovodsko predračunavanje je sestavni del računovodstva in velja kot podlaga za odločanje pri načrtovanju poslovanja (Kavčič, Klobučar & Vidic, 2007, str. 110). V ta namen sem izdelal predračunske računovodske izkaze, na podlagi katerih bom v nadaljevanju preučil načrtovano poslovanje podjetja.

2.11.1 Predpostavke, uporabljene pri izdelavi računovodskih izkazov

- Podjetje se ustanovi s 1. januarjem 2010, vložek kapitala znaša 4 x 25.000 €. Vse do konca avgusta se prva kočica srednje velikosti gradi in s 1. septembrom začnemo s poslovanjem, torej oddajo gostom, od takrat se tudi začne obračunavati amortizacija. Takrat tudi redno zaposlimo osebo, katera je tudi družbenica.
- Storitve oziroma proizvodi iz naslova samega oddajanja koč so razdeljeni na tri proizvode glede na posamezno velikost koč, s čimer sem ohranil preglednost, ker se vse kočice ne odprejo istočasno, pa tudi cene nočitev so različne, prav tako so ločeno prikazani proizvodi oddajanja smuči in koles, catering ter oddaja štirikolesnikov.
- Pri cateringu gre samo za posredništvo pri naročilu hrane gostov, ki prebivajo v koči. Naročilo se preda izletniškemu turizmu, ki hrano dostavi. Pri posameznem obroku bo naša razlika v ceni povprečno znašala 2 €.
- Vzdrževanje koles in smuči je upoštevano že pri strošku čistilnih sredstev in vzdrževanja.
- V tretjem letu družbeniki dodatno vložijo 30.000 € kapitala, julija se odpre nova velika kočica (nova nepremičnina, poviša se vrednost opreme za 10.000 € zaradi vgrajenega pohištva, gospodinjskih aparatov in podobnega, za 200 € je višje tudi zavarovanje, ki je, tako kot amortizacija, knjiženo le za pol leta).
- Prav tako se z začetkom tretjega leta nabavijo štirje štirikolesniki, ki se oddajajo v najem. Strošek zavarovanja in goriva ter vzdrževanja je vpisan na enoto, torej na en povprečen najem.
- V tretjem letu koristimo storitve študentskega servisa, in sicer zaposlimo študenta za 50 ur mesečno po 5 € na uro + 12 odstotkov provizije študentskega servisa. Ta strošek je knjižen pod stroške uprave, kajti dela študenta ne moremo vezati na en sam proizvod oziroma storitev, saj bo praktično opravljal vsa dela.

- S 1. januarjem leta 2014 odpremo še manjšo kočo (zopet nova nepremičnina, povišana vrednost opreme za 10.000 €, višji strošek zavarovanja, komunale, RTV prispevka. Strošek interneta je vseskozi konstanten zaradi deljenja povezave).

Za preprostejši in hitrejši pregled sledi tabela s ključnimi podatki iz finančnih projekcij.

Tabela 7: Ključni podatki iz predračunskih računovodskih izkazov podjetja Virida d.o.o.

Kategorija/Leto	2010	2011	2012	2013	2014
Kapital	102.596 €	114.852 €	174.842 €	218.727 €	280.940 €
Dolg	1.025 €	2.658 €	4.434 €	4.213 €	4.582 €
Prihodki iz poslovanja	10.944 €	35.700 €	67.946 €	93.590 €	123.951 €
Dobiček rednega delovanja	3.245 €	15.319 €	37.488 €	54.856 €	77.766 €
Denarni tok	-75.727 €	19.731 €	-15.028 €	55.597 €	16.868 €
ROA	0,03	0,11	0,20	0,22	0,24
ROE	0,03	0,12	0,23	0,25	0,28
ROS	0,24	0,35	0,44	0,47	0,50

2.11.2 Predračun izkaza uspeha

V podjetju Virida d.o.o. znaša skupna prodaja za prvo leto poslovanja 10.944 evrov, v drugem letu 35.700 evrov, v tretjem letu pa, kot posledica novega proizvoda štirikolesnikov in odprtja nove koče, narastejo na slabih 68.000 evrov, v petem letu pa se ti zopet povišajo skoraj na 124.000 evrov zaradi odprtja male koče. Največji delež stroškov predstavlja strošek uprave, kamor štejemo plačo zaposlene osebe, stroške pisarniškega materiala in stroške storitev študentskega dela. Skladno z večanjem števila nočitev se povečujejo tudi proizvodjalni stroški, predvsem od tretjega leta naprej. Sem štejemo porabo električne energije in kurilnega olja ter stroške čistilnih sredstev in vzdrževanja objektov, nezanemarljiv pa je tudi strošek zavarovanja, ki se skozi leta povečuje zaradi večjega števila kapacitet oziroma višje zavarovalne vsote. Podjetje že prvo leto ustvari 3.245 evrov dobička iz rednega delovanja, ki potem v vseh letih narašča. Celoten predračun izkaza uspeha je prikazan v prilogi 5.

2.11.3 Predračun bilance stanja

Ob ustanovitvi podjetja so celotna sredstva znašala 100.000 evrov v denarju. S tem smo v prvih osmih mesecih prvega poslovnega leta zgradili prvo kočo in kupili celotno opremo prostorov, zunanja igrala in računalnik ter nekaj sredstev namenili za oglaševanje že pred odprtjem koče. V nadaljnjih letih se kapital podjetja vsako leto poveča, predvsem v tretjem letu, ko družbeniki vplačamo še dodatnih 30.000 evrov lastniškega kapitala, ki se porabi za izgradnjo druge počitniške koče. V vseh letih se kapital povečuje tudi zaradi dejstva, da ustvarjeni dobiček ostaja v podjetju in se porablja za širitev dejavnosti. Podrobnejši prikaz bilance stanja se nahaja v prilogi 5.

2.11.4 Predračun izkaza finančnih tokov

Denarni tok v mesecu avgustu in septembru prvega poslovnega leta je negativen zaradi stroška oglaševanja in investicijskega vlaganja v prvo počitniško kočo. Vsa nadaljnja leta je denarni tok pozitiven, le v tretjem letu je zopet negativen zaradi investicije v drugo počitniško kočo, kljub novemu vložku družbenikov v vrednosti 30.000 evrov. V petem letu je denarni tok pozitiven, a nižji od predhodnega leta zaradi novih vlaganj v tretjo počitniško kočo. Denarni tok v vseh petih letih niha predvsem zaradi novih vlaganj, od petega leta dalje pa se obeta enakomerna rast. Več podrobnosti prikazujem v prilogi 5.

2.11.5 Davčni status

Podjetje Virida d.o.o. bo registrirano kot zavezanec za DDV in ga bo torej plačevalo v skladu z zakonom o DDV, ki je stopil v veljavo že leta 1999. Pri dajanju svojih nastanitvenih zmogljivosti v najem bomo tako obračunavali 8,5-odstotni DDV, za ostale storitve oziroma proizvode, kot so to oddajanje koles, smuči in štirikolesnikov ter posredništvo pri cateringu, pa bomo obračunavali 20-odstotni DDV (Zakon o davku na dodano vrednost, 2009).

2.11.6 Kazalci uspešnosti poslovanja

Prihodke podjetja predstavljajo najemnine iz oddajanja koč v najem, prihodki iz naslova oddajanja koles, tekaških smuči ter štirikolesnikov in posredništvo pri cateringu. V podjetju realno predvidevamo 60-odstotno zasedenost naših kapacitet, iz česar je odvisna tudi prodaja naših drugih proizvodov in storitev. Ob takšni predpostavki bo podjetje že v prvem poslovnem letu ustvarilo 2.596 evrov čistega dobička, ki se bo v naslednjih letih stalno povečeval in tako v petem letu znašal 62.213 evrov. Povprečna sredstva na zaposlenega stalno rastejo, in sicer od 100.000 evrov v prvem letu poslovanja pa vse do 255.000 evrov v petem letu. Tudi struktura obveznosti je spodbudna, saj so v vseh letih sestavljene večinoma le iz kapitala, torej brez dolga. Stopnje donosov so pozitivne že od prvega leta poslovanja, in sicer ROA (0,03), ROE (0,03) in ROS (0,24), v petem letu pa stopnje donosov narastejo na ROA (0,24), ROE (0,28) in ROS (0,50).

2.12 Pridobivanje in upravljanje z viri

2.12.1. Zaželeno financiranje

Za samo ustanovitev in zagon družbe z omejeno odgovornostjo potrebujemo 7.500 evrov, kar Virida d.o.o. izpolnjuje, saj bo naš ustanovni kapital znašal 100.000 evrov. Od tega bomo v prvem letu poslovanja porabili 59.600 evrov za izgradnjo prve počitniške koče ter ureditev okolice, 17.596 evrov za nabavo opreme, investicija v neopredmetena sredstva pa bo znašala 4.100 evrov. Glavne investicijske stroške pred odprtjem prve počitniške koče prikazuje tabela na naslednji strani, podrobnejša specifikacija pa se nahaja v prilogi 4.

Tabela 8: Glavni investicijski stroški pred odprtjem prve počitniške koče

Vrsta stroška	Vrednost
Ureditev sprejemne pisarne (pohištvo, rač. oprema z programi)	3.666 €
Izgradnja prve počitniške koče (arhitekt. načrt, zemeljska, gradbena dela)	59.600 €
Oprema počit. koče (pohištvo, gosp. aparati, pribor, gorska kolesa, smuči)	16.030 €

2.12.2 Pridobivanje virov financiranja

Podjetje bomo ustanovili štirje družbeniki. Vsak bo vložil 25.000 evrov, ki jih bo financiral sam, brez kredita ali drugačne oblike izposoje denarja. V tretjem letu poslovanja bomo vsi družbeniki skupaj v podjetje vložili še dodatnih 30.000 evrov za namen izgradnje večje počitniške koče. Ker bodo vložki družbenikov enaki, bomo vsi enakopravni in imeli enako moč odločanja v zvezi s poslovanjem podjetja.

SKLEP

Svoje diplomsko delo sem začel pisati z idejo, da bi z družbeniki registrirali podjetje, ki bi zgradilo počitniške koče in le-te oddajalo v najem gostom oziroma turistom. Takšnega posla pa se podjetnik ne more lotiti kar čez noč, saj je potrebno najprej preveriti, če je ideja oziroma posel sploh izvedljiv oziroma dobičkonosen, zato sem v tej diplomski nalogi izdelal poslovni načrt, ki je najpogostejša metoda preverjanja priložnosti podjetnika. Tako sem najprej preveril, ali so trendi v samem turizmu naklonjeni malce drugačnemu, podeželskemu počitnikovanju, nato pa analiziral samo panogo dejavnosti, trg in konkurenco, izdelal načrt razvoja, proizvoda in storitve, predvidel vodstveno skupino s kadri, ter ocenil kritična tveganja in probleme, ki lahko nastanejo pri načrtovanem poslu. Za boljšo predstavo poslovanja in soočenje s potencialnimi tveganji sem izdelal tudi finančne projekcije ter simulacije različnih tveganj.

Za vsako turistično podjetje je lokacija bistvenega pomena, saj turizem brez naravnega okolja ne more delovati. Počitniške koče podjetja Virida d.o.o. bodo stale na zelo ugodni lokaciji, praktično v sredini Slovenije, stran od vrveža, pa še vedno v stiku z vsemi storitvami današnjega sveta.

Na podlagi preučitve trendov turizma lahko rečem, da bodo stik z naravo, mir in aktiven, predvsem pa drugačen način preživljanja počitnic tisto, kar bodo ljudje iskali v prihodnosti in kar bo pridobivalo na pomenu v panogi turizma, katera bo še dolga leta v razcvetu. Temu primerno sem tudi sam oblikoval strategijo našega podjetja, da bi to tržno nišo čim bolj izkoristilo. Na počitnikovanju bo tako gostu na voljo širok spekter dejavnosti, s čimer bo počitnice preživel aktivno ali pa bo lahko pri nas našel svoj notranji mir, samoto in lepo naravo. K uspešnosti podjetja bo prispevala tudi ugodna cena nočitev, ter domače, a kakovostno opremljene počitniške koče. Hude neposredne konkurence naše podjetje ne bo imelo, saj se bo, vsaj ob začetku poslovanja, soočalo le z dvema tekmečema, ki pa sta v bistvu osredotočena na bolj ozek segment

kupcev z visokimi dohodki in zahtevami, medtem ko bodo naše storitve namenjene širši populaciji.

Pred začetkom izdelave poslovnega načrta sem si zastavil glavno vprašanje: Ali bo podjetje Virida d.o.o. s svojimi storitvami preživel na trgu? Panožna analiza je pokazala, da prihodki leta v zadnjih letih vztrajno rastejo, število prenočitev domačih in tujih gostov se vsako leto povečuje, večje tekmovalnosti neposredne konkurence na trgu praktično ni, podobnih prenočišč v okolici in na splošno v Sloveniji primanjkuje, panoga turizma pa ima zelo svetlo prihodnost. Na podlagi teh ugotovitev sem oblikoval tudi prihodke našega podjetja, na čemer temeljijo tudi finančne projekcije in simulacije. Predračunski računovodski izkazi prikazujejo zelo solidno donosnost projekta, saj tudi bolj pesimistične simulacije poslovanja še vedno ne prisilijo podjetja v rdeče številke. Vsekakor bo podjetje moralo biti na preži za potencialno prihodnjo konkurenco, velik pomen pa dajati predvsem kakovostni izvedbi storitev in ustreznemu odnosu do strank.

Za konec lahko torej z veliko gotovostjo trdim, da bo podjetje ob vseh omenjenih dejstvih poslovalo uspešno, gostom pa se bo dežela in ponudba zagotovo vtisnila v lep spomin, ki bo zbujal željo po vrnitvi v naše kraje.

VIRI IN LITERATURA

1. AJPES, (2009). Najdeno 12. aprila 2009 na spletnem naslovu www.ajpes.si/prs.
2. Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. *Bruto domači proizvod po četrtletjih*, (2009). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/tema_ekonomsko_nacionalni_bdp.asp.
4. Coltman, M., (1989). *Tourism Marketing*. New York: VNR.
5. Dieter, P., (2007, 12. julij). *Turizem je prihodnost*. Najdeno 26. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.cipra.org/sl/alpmedia/novosti/2666>.
6. Ekonomsko ogledalo. Najdeno 26. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2009/eo0209.pdf.
7. Essner, J., (2003). *Terrorism's Impact on Tourism*. Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu http://sand.miis.edu/research/student_research/Essner_Tourist%20Terrorism.pdf.
8. Finance, (2009). Najdeno 1. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/oglasevanje.php>.
9. Glas, M., (1994). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Google Earth, (2009). Najdeno 31. maja na spletnem naslovu <http://earth.google.com>.
11. Gospodarska zbornica Slovenije, (2009). Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/register/iskanje.asp>.
12. Holloway, J., (2004). *Marketing for tourism*. Edinburg: Gate.
13. Hribar, M., (2007, januar - februar). Turizem v novem strateškem obdobju. *Lipov list*, str. 3.
14. *iBon*, (2008). [CD-ROM], Ljubljana: InfoBON d. o. o.
15. Jamnik, E., (2007, 26. julij). *Kmečki in apartmajski turizem*. *eDnevnik*. Najdeno 16. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.ednevnik.si/entry.php?w=jamnik&e_id=32428.
16. Jones, A., (1993). *The management of hotel operations*. London: Casell.
17. Kavčič, S., Klobučar, N. & Vidic, D., (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Klančnik, R., (2007, januar - februar). Turizem z globalne perspektive. *Lipov list*, str. 10.
19. Kmetija Korošec, (2009). Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.turizemkorošec.com/index.php?lang=sl>.
20. Kotler, P., (1996). *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 832 str.
21. *Merjenje ekonomskega pomena turizma v državah članicah*, (2007). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo. Najdeno 3. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Microsoft_Word_-_delavnica_Merjenje_ekonomskega_pomena_turizma_v_drzavah_clanicah_SEP.pdf.

22. Middleton, V. & Clarke, J. (2001). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann.
23. Mihalič, T. (1998). *Vodnik po ekonomiki turizma* (1. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Mihalič, T. (2001). *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Mihalič, T. (2006). *Trajnostni turizem*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Počitniška vas Koralpe, (2009). Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.koralpe.com/Default2.aspx?LAid=1&Slid=49>.
27. Poročanje o številu prenočitev in znesku pobrane turistične takse. (2009). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo. Najdeno 2. junija 2009 na spletnem naslovu <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=1474&sid=1291>.
28. Posestvo Pule, (2009). Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.pule.si/index.php>.
29. *Statistični letopis Republike Slovenije 2008*. (2008). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis/2008/25_08/25-01-08.htm.
30. Statistični urad RS, (2009). Najdeno 24. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2118102S&ti=Prihodi+in+preno%E8itv e+turistov+po+ob%E8inah%C2%dr%9Eavah+in+vrstah+nastanitvenih+objektov%C2+Sl ovenija%C2+letno&path=../Database/Ekonomske/21_gostinstvo_turizem/01_21181_nast anitev_obcine/&lang=2.
31. Svetovna turistična organizacija. (2009). Najdeno 5. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.world-tourism.org/facts/eng/vision.htm>.
32. Šuša, M. (2007, 5. junij). Trajnostni turizem. Najdeno 2. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.ctrp-kranj.si/uploaded_images/Radio%20Kranj%20-%20TRAJNOSTNI%20TURIZEM.pdf.
33. ToboAds (2009). Najdeno 2. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.toboads.si/sl/why-advertise-with-us>.
34. Turistično naselje Nebesa - Livek, (2009). Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.nebesa.si/slo/nebesa.html>.
35. *Turizem in okolj. (2001)*. Svet za varstvo okolja Republike Slovenije. Najdeno 29. maja 2009 na spletnem naslovu [http://www.svo-rs.si/web/portal.nsf/ae76a4ee10890d4bc1256fb9005f74fe/3d12abcd023c5b19c1256fcd003cba4d/\\$FILE/knj06.pdf](http://www.svo-rs.si/web/portal.nsf/ae76a4ee10890d4bc1256fb9005f74fe/3d12abcd023c5b19c1256fcd003cba4d/$FILE/knj06.pdf).
36. Turk, B., (2009, maj). 7 nasvetov, da med dediči ne bo zavrelo. *Moje finance*, str. 55.
37. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 69/2007, 31. julij 2007).
38. Wikipedia, (2009). Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Cocooning>.
39. Zagoršek, H., (2007). *Ocena ekonomskega pomena turizma v Sloveniji z metodo Satelitskih računov za turizem*. Najdeno 6. junija 2009 na spletnem naslovu

[http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2007%5COcena_ekonomskega_pomena_turizma_v_Sloveniji_\(dr._Zagorsek\)_5890.pdf](http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2007%5COcena_ekonomskega_pomena_turizma_v_Sloveniji_(dr._Zagorsek)_5890.pdf).

40. Zakon o davku na dodano vrednost, (2009). *Uradni list RS*. (Št. 117/2006, 16. november 2006).

PRILOGE

Priloga 1: Opis konkurentov in podjetja Virida d.o.o.

Priloga 2: Predvidena zasedenost kapacitet in prikaz prihodkov

Priloga 3: Makro lokacija počitniških koč

Priloga 4: Sestava in opis stroškov

Priloga 5: Finančne projekcije podjetja Virida d.o.o.

Priloga 6: Prikaz simulacij za podjetje Virida d.o.o.

Priloga 1: Opis konkurentov in podjetja Virida d.o.o.

Tabela 1: Opis konkurentov in podjetja Virida d.o.o.

	Kmetija Korošec	Turistične hiše Nebesa	Posestvo Pule	Počitniška vas Koralpe	Viridin grič
Tip namestitve	Apartmaji v hišici	Samostojno v hišici	Samostojno v hišici	Samostojno v koči	Samostojno v koči
Nočitev za 2 osebi	48 € - 60 €	250 €	250 €	165 € - 310 €	116 € - 192 €
Nočitev za 4 osebe	72 € - 86 €	/	210 €	165 € - 310 €	109 € - 250 €
Nočitev za 6 oseb	96 € - 156 €	/	/	165 € - 310 €	130 € - 250 €
Lokacija	Mozirje	Livek, Kobarid	Drečji vrh, Trebelno	Koralpe, Avstrija	Pristava, Ivančna Gorica
Dodat. aktivnosti	Savna, mini fitness otroško igrišče, sprehodi, ribolov, kolesarjenje, kajaking, jezenje	Wellness, sprehodi, planinarjenje, jezenje, kolesarjenje, ribolov, kajaking, rafting, jadrarno padalstvo	Wellness, sprehodi, kolesarjenje, muzeji, kulturne znam. jezenje, lov	sprehodi, kolesarjenje, smučanje, sankanje, tek na smučeh, jadrarno padalstvo	Sprehodi, kolesarjenje, ribolov, jezenje, sankanje, tek na smučeh, vožnja s štirikolesniki, dejavnosti na kmetijah
Kulinarika	Zajtrk	Samostojno	Zajtrk, kosilo, večerja	Samostojno in catering	Samostojno in catering
Prednosti	Ugodno, obilica možnosti sprostitve	Izjemen razgled, udobje, kamin, mir, wellness	Udobje, kulinarika, kamin, mir, tudi za 4 osebe, zajtrk v ceni	Udobje, kamin in peč, možno tudi za 8 oseb, smučarsko središče	Zasebnost, mir, pravi stik z naravo, toplota
Slabosti	Manj zasebnosti, dokaj zasedeno, natrpanost	Cena, le za 2 osebi, hišice stojijo dokaj strnjeno skupaj	Cena, hišice stojijo dokaj strnjeno skupaj	Oddaljenost, večinoma le zim. aktivnosti, poleti večinoma zaprto, ob odhodu 99 € čiščenje	Za nekatere bližina Ljubljane oziroma je lokacija za nekatere preblizu

Vir: Kmetija Korošec, 2009, Turistično naselje Nebesa - Livek, 2009, Posestvo Pule, 2009, Počitniška vas Koralpe, 2009

Priloga 2: Predvidena zasedenost kapacitet in prikaz prihodkov

Tabela 1: Predvidena zasedenost kapacitet in prikaz prihodkov v drugem letu poslovanja

Mesec	Predvideno št. nočitev	Cena nočitve	Prihodki od najemnin	Prihodki iz cateringa	Prihodki iz naslova (kolesa, smuči)	Skupni prihodki
Januar	20	150 €	3.000 €	160,0 €	200,0 €	3.360 €
Februar	15	140 €	2.100 €	120,0 €	150,0 €	2.370 €
Marec	15	140 €	2.100 €	120,0 €	70,0 €	2.290 €
April	15	140 €	2.100 €	120,0 €	150,0 €	2.370 €
Maj	25	160 €	4.000 €	200,0 €	250,0 €	4.450 €
Junij	23	130 €	2.990 €	184,0 €	230,0 €	3.404 €
Julij	22	130 €	2.860 €	176,0 €	220,0 €	3.256 €
Avgust	22	130 €	2.860 €	176,0 €	220,0 €	3.256 €
September	15	120 €	1.800 €	120,0 €	150,0 €	2.070 €
Oktober	15	120 €	1.800 €	120,0 €	150,0 €	2.070 €
November	18	120 €	2.160 €	144,0 €	50,0 €	2.354 €
December	25	160 €	4.000 €	200,0 €	250,0 €	4.450 €
Skupaj	230	138,1 €	31.770 €	1.840,0 €	2.090,0 €	35.700 €

Priloga 3: Makro lokacija počitniških koč

Slika 1: Satelitski posnetek makro lokacije počitniških koč podjetja Virida d.o.o.



Vir: Google Earth, 2009

Priloga 4: Sestava in opis stroškov

Tabela 1: Cene oglaševanja po različnih medijih

Medij	Št. zakupov	Cena zakupa	Skupni strošek zakupa
ToboAds - internetno ciljano oglaševanje	1	400 €	400 €
Finance - predstavitev v prilogi (1/4 strani)	1	810 €	810 €
Eurograf - tiskanje plakatov (1000 kom)	1	300 €	300 €
Revija Horizont	1	350 €	350 €
Tiskani plakati na okoliških turizmih	Stalno	0 €	0 €

Vir: ToboAds, 2009, Finance, 2009

Tabela 2: Investicijski stroški v opremo in nepremičnino v prvem letu poslovanja

Vrsta stroška	Količina (kos/ure)	Cena za enoto	Vrednost	Dobavitelj, izvajalec del
Omara za dokumentacijo	1	280 €	280 €	Lesnina d. d.
Osebni računalnik z monitorjem	1	540 €	540 €	DAR d. o. o. Trzin
Program Microsoft Windows Vista	1	143 €	143 €	DAR d. o. o. Trzin
Program Microsoft Office 2007	1	283 €	283 €	DAR d. o. o. Trzin
Program za fakturiranje in spremljanje strank	1	2.100 €	2.100 €	SAOP d. o. o.
Sedežna garnitura za pisarno	1	320 €	320 €	Lesnina d. d.
Arhitekturni načrt, gradbeno dovoljenje	1	4.000 €	4.000 €	Arhitekt Dugar d. o. o.
Zemeljska dela (izkopi in urejanje okolice)	130	30 €	3.900 €	Tomo Commerce d. o. o.
Dosajevanje rastlin	1	600 €	600 €	Tomo Commerce d. o. o.
Izgradnja počitniške koče (9x7m)	1	45.000 €	45.000 €	ZSR inženiring d. o. o.
Komunalni prispevek	1	4.000 €	4.000 €	Komunala Grosuplje
Elektro priključek	1	2.100 €	2.100 €	Elektro Ljubljana d. d.
Otroška igrala (zunanja)	1	1.100 €	1.100 €	Euromix d. o. o.
Pohištvo poč. koče - spalnica	2	950 €	1.900 €	Bojan Puš s. p.
Pohištvo poč. koče - dnevni prostor + kuh.	1	5.500 €	5.500 €	Bojan Puš s. p.
Ostalo pohištvo	1	1.400 €	1.400 €	Bojan Puš s. p.
Posteljnina z vzmetnicami	2	650 €	1.300 €	Meblo d. d.
Sedežna garnitura, stoli	2	500 €	1.000 €	Lesnina d. d.
LCD televizor, predvajalnik	1	550 €	550 €	Mediamarket d. o. o.
Kuhinjski pribor in gospodinjski aparati	1	1.200 €	1.200 €	Mercator d. d.
Gorsko kolo	4	320 €	1.280 €	Trgovina Gaber d. o. o.
Tekaške smuči	4	200 €	800 €	Elan d. d.

Tabela 3: Mesečni prikaz variabilnih stroškov v drugem letu poslovanja glede na predvideno zasedenost kapacitet

Vrsta stroška	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec
Električna energija	75€	60€	55€	50€	60€	60€	60€	60€	50€	50€	60€	75€
Kurilno olje	80€	80€	70€	50€					30€	40€	60€	80€
Komunala	20€	20€	20€	20€	20€	20€	20€	20€	20€	20€	20€	20€
Čistilna sred. in vzdrževanje	65€	60€	55€	50€	65€	70€	70€	70€	40€	40€	40€	60€

Tabela 4: Mesečna specifikacija fiksnih stroškov v prvem in drugem letu poslovanja

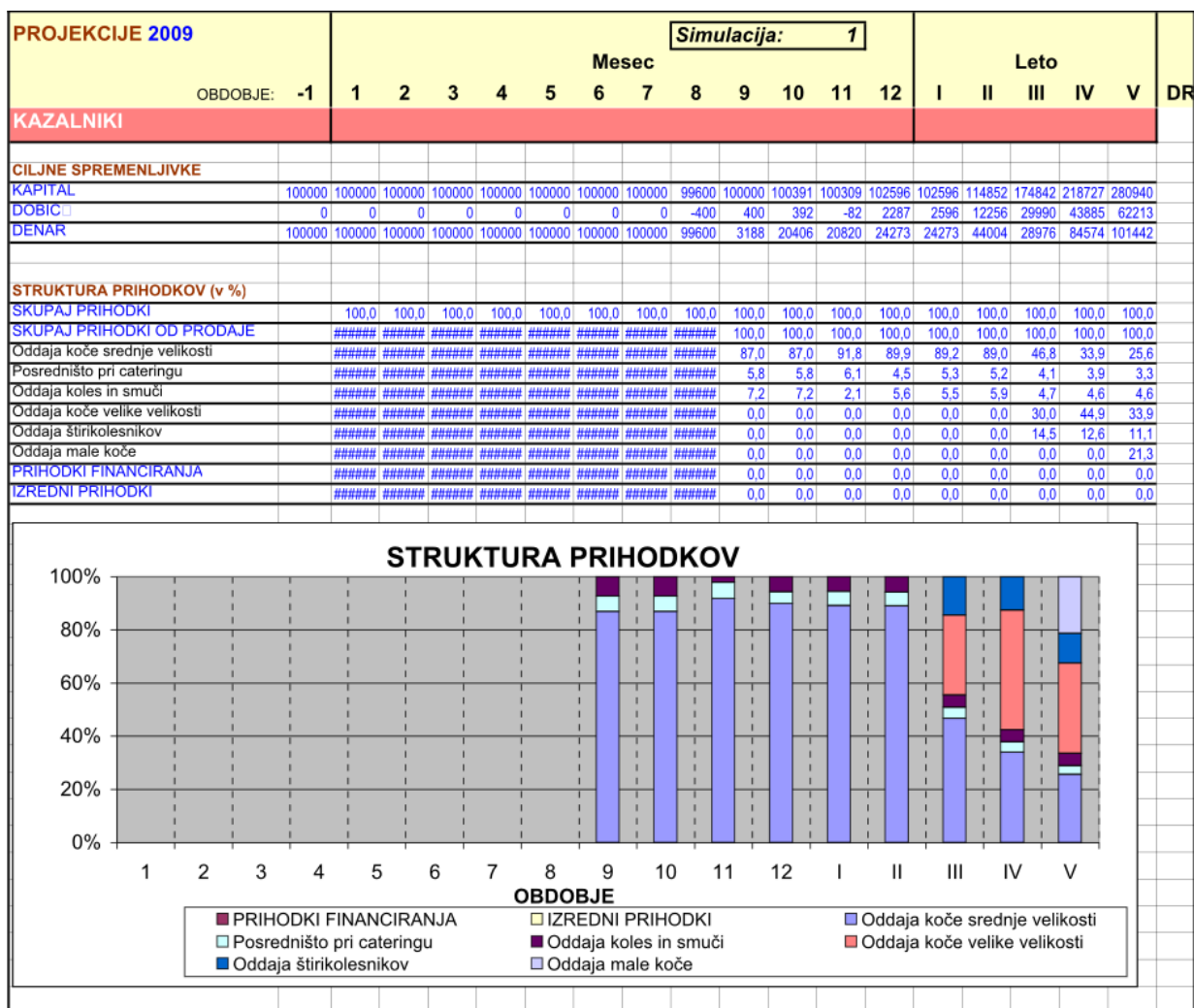
Vrsta stroška	Znesek
Plača	800€
Amortizacija	487€
Dostop do interneta	27€
RTV prispevek	12€

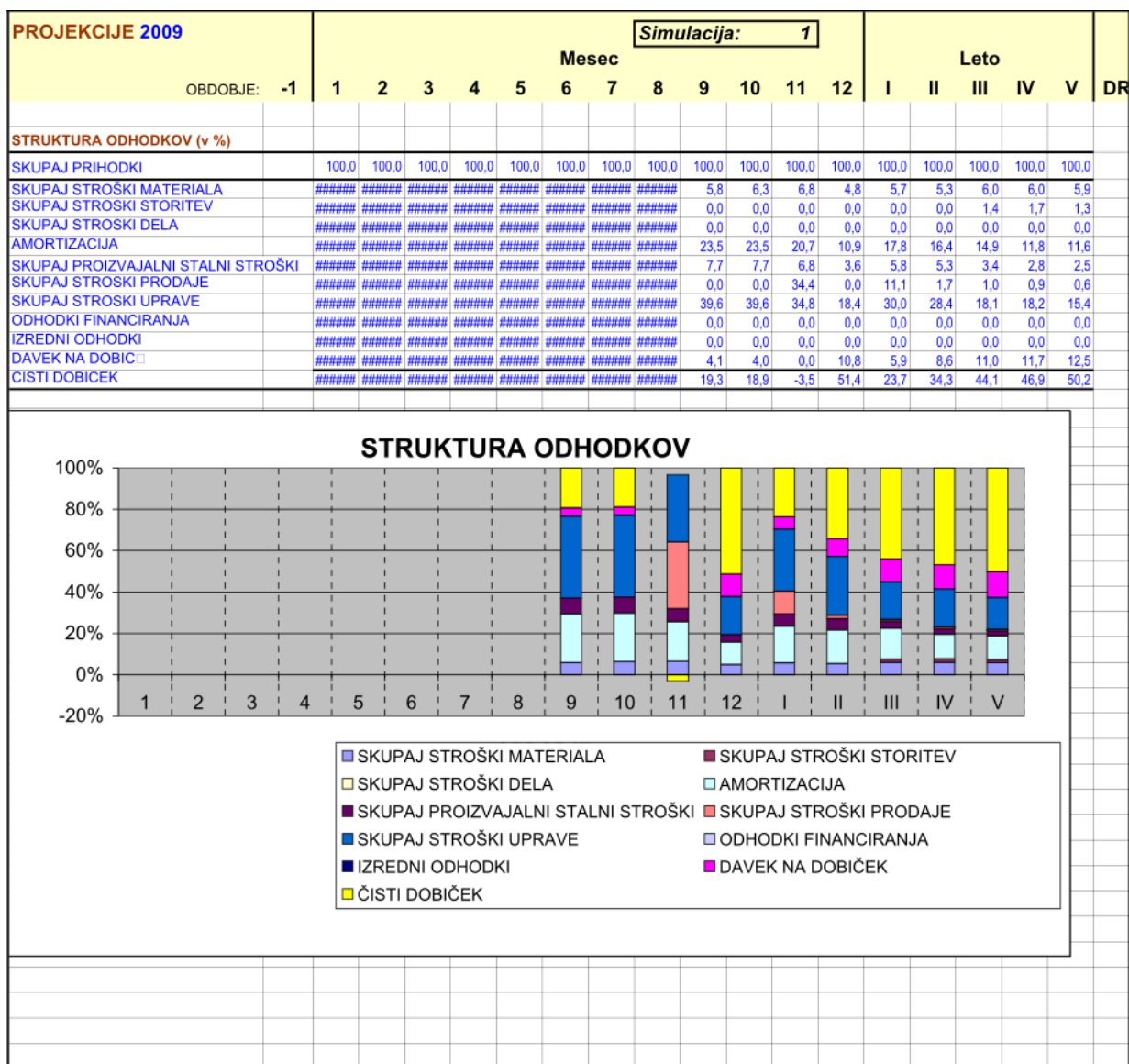
Priloga 5: Finančne projekcije za podjetje Virida d.o.o.

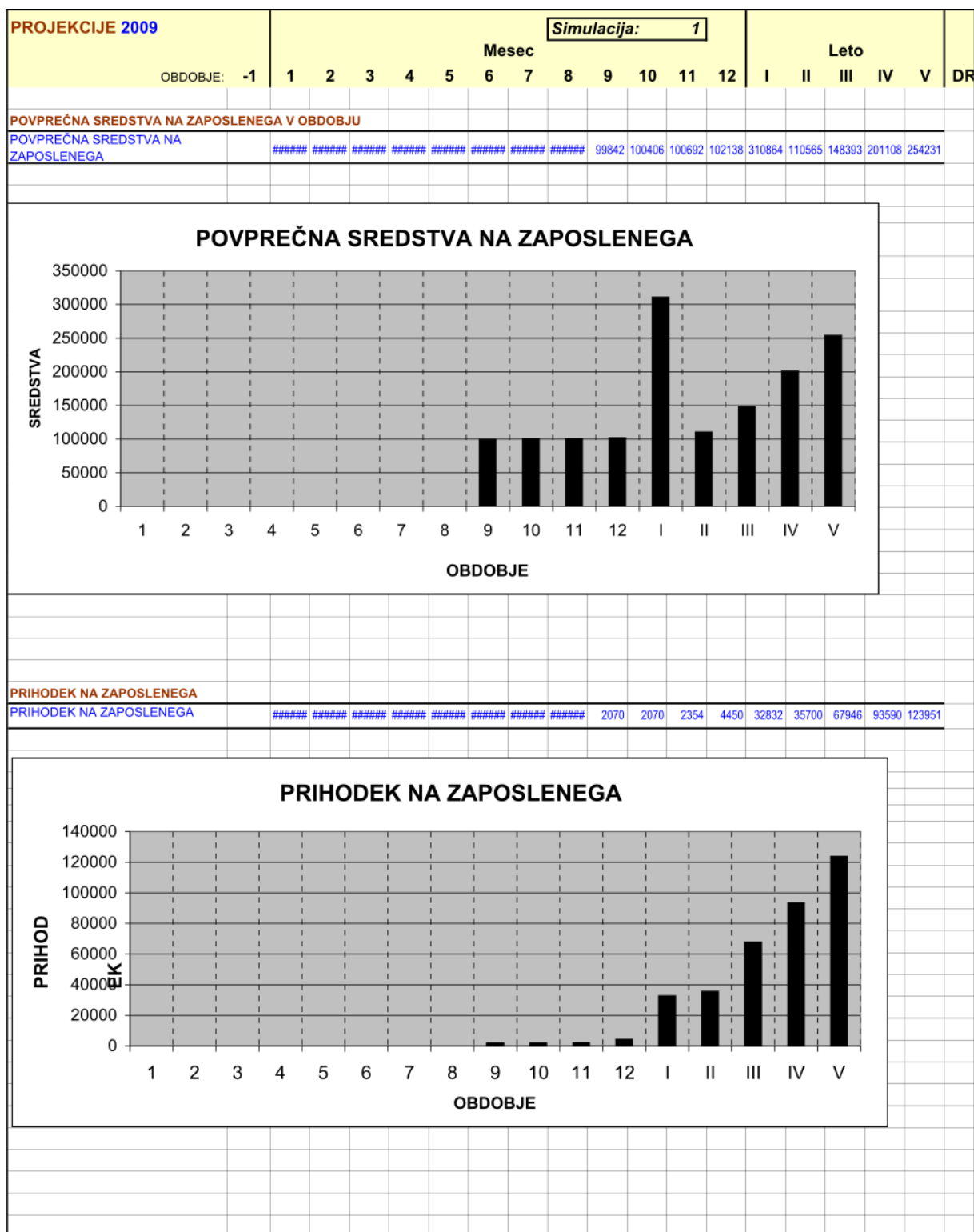
PROJEKCIJE 2009		Simulacija: 1												Leto				
OBDOBJE: -1		Mesec																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	99600	100084	100728	100656	103621	103621	117510	179276	222940	285522
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	96896	80322	79835	79348	79348	73506	150300	138367	184080
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4066	4032	3998	3963	3963	3553	3143	2733	2323
OPREDMETENA OSNOVNA SREDS*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76743	76291	75838	75385	75385	69952	146270	135633	181719
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16087	0	0	0	0	0	887	0	37
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	99600	3188	20406	20820	24273	24273	44004	28976	84574	101442
OBVEZNOSTI DO VIROV	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	99600	100084	100728	100656	103621	103621	117510	179276	222940	285522
SREDSTEV	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	99600	100000	100391	100309	102596	102596	114852	174842	218727	280940
KAPITAL	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	99600	100000	100391	100309	102596	102596	114852	174842	218727	280940
OSNOVNI KAPITAL	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	130000	130000	130000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	391	309	2596	2596	2596	14852	44842	88727	150940
DOLG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	84	337	346	1025	1025	2658	4434	4213	4582
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	84	337	346	1025	1025	2658	4434	4213	4582
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	2070	2070	2354	4450	10944	35700	67946	93590	123951
PROIZVAJALNI STROŠKI		0	0	0	0	0	0	0	0	279	289	319	374	1261	3798	7385	9827	12001
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	487	487	487	487	1948	5843	10093	11046	14324
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		0	0	0	0	0	0	0	0	1304	1294	1548	3589	7735	26059	50468	72716	97626
STROŠKI PRODAJE		0	0	0	0	0	0	0	400	0	0	810	0	1210	600	700	800	800
STROŠKI UPRAVE		0	0	0	0	0	0	0	0	820	820	820	820	3280	10140	12280	17060	19060
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		0	0	0	0	0	0	0	-400	484	474	-82	2769	3245	15319	37488	54856	77766
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		0	0	0	0	0	0	0	-400	484	474	-82	2769	3245	15319	37488	54856	77766
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		0	0	0	0	0	0	0	-400	484	474	-82	2769	3245	15319	37488	54856	77766
DAVEK OD DOHODKA		0	0	0	0	0	0	0	0	84	83	0	482	649	3064	7498	10971	15553
ČISTI DOBIČEK		0	0	0	0	0	0	0	-400	400	392	-82	2287	2596	12256	29990	43885	62213
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	99600	3188	20406	20820	24273	24273	44004	28976	84574	101442
ČISTI DOBIČEK		0	0	0	0	0	0	0	-400	400	392	-82	2287	2596	12256	29990	43885	62213
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	487	487	487	487	1948	5843	10093	11046	14324
POVEČANJE DOLGA		0	0	0	0	0	0	0	0	84	252	9	679	1025	1633	1776	-221	369
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	0	0

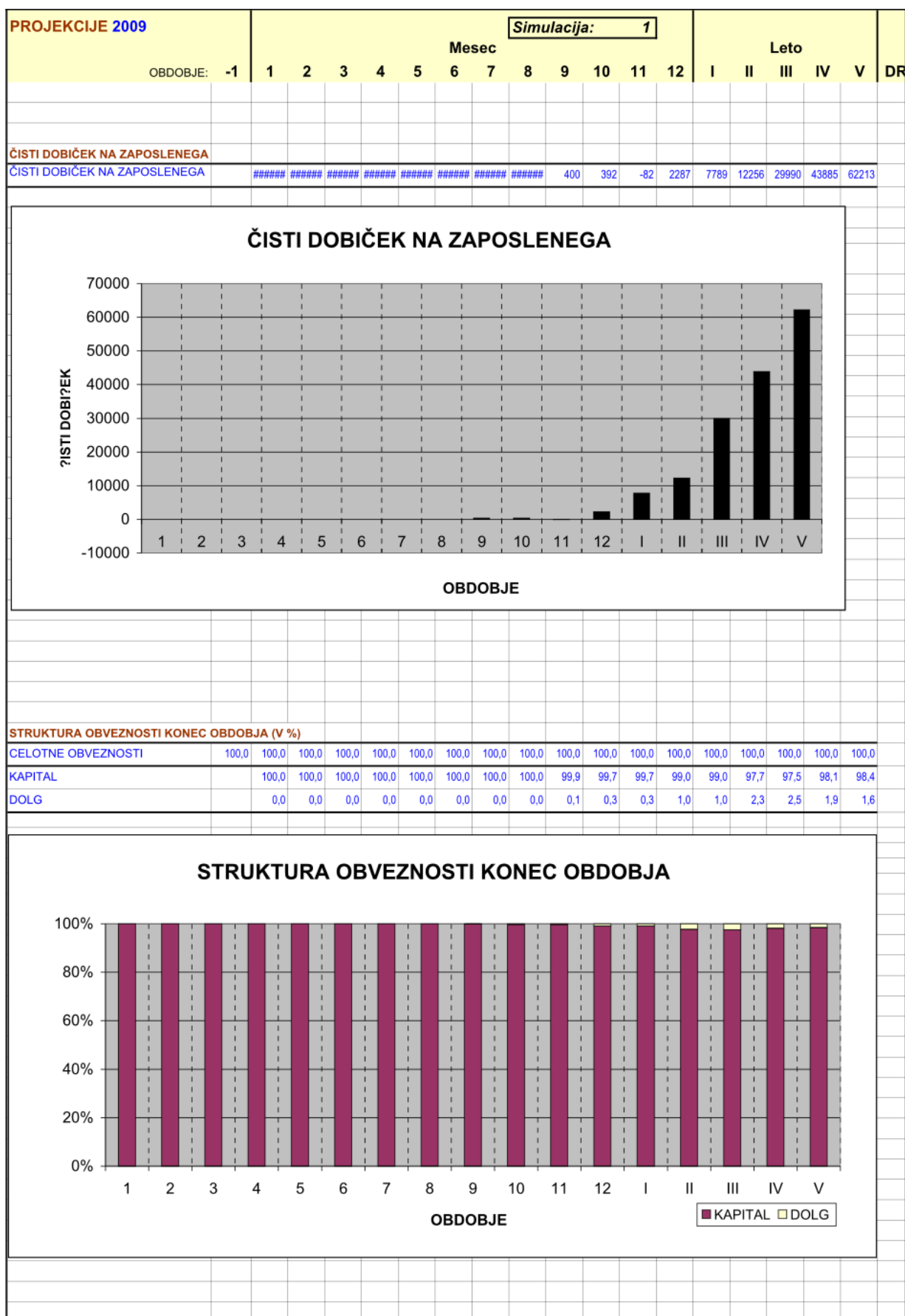
PROJEKCIJE 2009		Mesec												Leto					DRUGI POD.		
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V			
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		0	0	0	0	0	0	0	0	97383	-16087	0	0	81296	0	86887	-887	60037			
DENARNI TOK		0	0	0	0	0	0	0	-400	-96412	17218	414	3453	-75727	19731	-15028	55597	16868			
PODATKI		IME PODJETJA: VIRIDA d.o.o.												SKUPINA: S 00.00							
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1		
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																					
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		0	0	0	0	0	0	0	0	16294	37	43	54	54	48	1520	113	1142			
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		0	0	0	0	0	0	0	0	207	207	222	430	430	291	633	852	1105			
SALDO IZ NASLOVA DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	16087	-170	-179	-376	-376	-243	887	-739	37			
NEOPREDMETENA SREDSTVA														Število enot: 1							
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100			
SKUPAJ AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	34	34	34	34	137	410	410	410	410			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	34	68	103	137	137	547	957	1367	1777			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	4066	4032	3998	3963	3963	3553	3143	2733	2323			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	4100	0	0	0	4100	0	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	820	0	0	0	820	0	0	0	0			
Računalniški program za upravljanje s strankami																					
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	18	18	18	18	70	210	210	210	210	0,10	Amortizacijs	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	18	35	53	70	70	280	490	700	910			
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	2083	2065	2048	2030	2030	1820	1610	1400	1190			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	2100	0	0	0	2100	0	0	0	0	0,20	Stopnja DDV	
Internetna aplikacija																					
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	17	17	17	17	67	200	200	200	200	0,10	Amortizacijs	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	17	33	50	67	67	267	467	667	867			
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	1983	1967	1950	1933	1933	1733	1533	1333	1133			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0	0	2000	0	0	0	0	0,20	Stopnja DDV	
NEPREMIČNINE														Število enot: 3							
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	59600	59600	59600	59600	59600	59600	129600	129600	179600			
SKUPAJ AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	149	149	149	149	596	1788	2838	3888	5388			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	149	298	447	596	596	2384	5222	9110	14498			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	59451	59302	59153	59004	59004	57216	124378	120490	165102			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	59600	0	0	0	59600	0	70000	0	50000			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	11920	0	0	0	11920	0	14000	0	10000			
Koča (srednja)																					
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	59600	59600	59600	59600	59600	59600	59600	59600	59600			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	149	149	149	149	596	1788	1788	1788	1788	0,03	Amortizacijs	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	149	298	447	596	596	2384	4172	5960	7748			
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	59451	59302	59153	59004	59004	57216	55428	53640	51852			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	59600	0	0	0	59600	0	0	0	0	0,20	Stopnja DDV	
Koča (velika)																					
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70000	70000	70000			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1050	2100	2100	0,03	Amortizacijs	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1050	3150	5250			
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	68950	66850	64750			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70000	0	0	0,20	Stopnja DDV	
Koča (mala)																					
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	0,03	Amortizacijs	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500			
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48500			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000	0,20	Stopnja DDV	
OPREMA														Število enot: 3							
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	17596	17596	17596	17596	17596	17596	33596	33596	43596			
SKUPAJ AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	304	304	304	304	1215	3645	6845	6748	8526			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	304	607	911	1215	1215	4860	11704	18453	26979			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	17292	16989	16685	16381	16381	12736	21892	15143	16617			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	17596	0	0	0	17596	0	16000	0	10000			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	3519	0	0	0	3519	0	3200	0	2000			
OPREMA (oprema, mehanizacija)																					
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	16630	16630	16630	16630	16630	16630	26630	26630	36630			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	277	277	277	277	1109	3326	5326	5326	7326	0,20	Amortizacijs	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	277	554	832	1109	1109	4435	9761	15087	22413			
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	16353	16076	15799	15521	15521	12195	16869	11543	14217			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	16630	0	0	0	16630	0	10000	0	10000	0,20	Stopnja DDV	
OPREMA (računalniška oprema)																					
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	966	966	966	966	966	966	966	966	966			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	27	27	27	27	106	319	319	222	0	0,33	Amortizacijs	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	27	53	80	106	106	425	744	966	966			
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	939	913	886	860	860	541	222	0	0			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	966	0	0	0	966	0	0	0	0	0,20	Stopnja DDV	
OPREMA Štirikolesniki (4 kom)																					
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	6000	6000			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1200	1200	1200	0,20	Amortizacijs	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1200	2400	3600			
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4800	3600	2400			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	0	0	0,20	Stopnja DDV	
FINANČNE NALOŽBE														Število enot: 1							
SKUPAJ NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
NALOŽBA																					
NALOŽBA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ZMANJŠANJE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PREJETE OBRESTI IPD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obres	
TERJATVE IZ POSLOVANJA														Število enot: 1							
SKUPAJ TERJATVE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

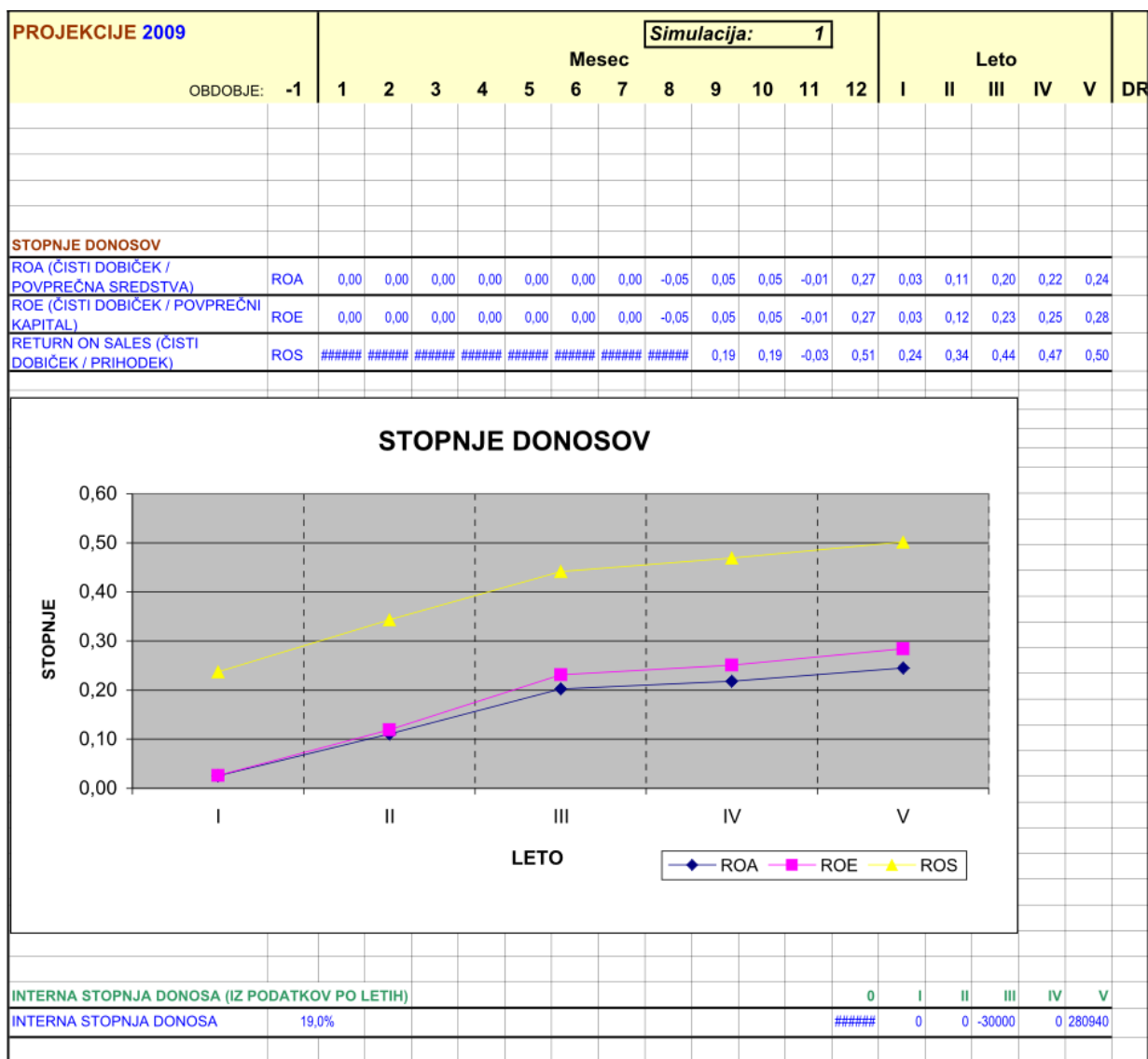
PROJEKCIJE 2009		Simulacija: 1												Leto					DRUGI PODROBJE		
OBDOBJE: -1		Mesec												Leto							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V			
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	230			
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26441			
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2247	0,09	Stopnja DDV	
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1499			
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300			
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5			
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5			
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3			
Električna energija		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6	0,20	Stopnja DDV	
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6			
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
Kurilno olje (ogrevanje)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	0,20	Stopnja DDV	
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7			
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
Čistilna sredstva in vzdrževanje		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	0,20	Stopnja DDV	
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2			
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
ZUNANJE STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Storitve		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
NEPOSREDNO DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																					
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI		0	0	0	0	0	0	0	0	159	159	159	159	636	1908	2300	2644	3124			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	7	7	28	85	95	101	112			
Zavarovanje koč, gozdnih in travnih površin		0	0	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	400	1200	1400	1600	1950	0,00	Stopnja DDV	
Internetni dostop		0	0	0	0	0	0	0	0	27	27	27	27	108	324	324	324	324	0,20	Stopnja DDV	
RTV prispevek		0	0	0	0	0	0	0	0	12	12	12	12	48	144	216	300	300	0,00	Stopnja DDV	
Komunala		0	0	0	0	0	0	0	0	20	20	20	20	80	240	360	420	550	0,09	Stopnja DDV	
STROŠKI PRODAJE																					
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE		0	0	0	0	0	0	0	400	0	0	810	0	1210	600	700	800	800			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Oglaševanje		0	0	0	0	0	0	0	400	0	0	810	0	1210	600	700	800	800	0,00	Stopnja DDV	
STROŠKI UPRAVE																					
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE		0	0	0	0	0	0	0	0	820	820	820	820	3280	10140	12280	17060	19060			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	16	108	120	140	140			
Plača		0	0	0	0	0	0	0	0	800	800	800	800	3200	9600	10000	13000	15000	0,00	Stopnja DDV	
Stroški storitev in pisarniškega materiala		0	0	0	0	0	0	0	0	20	20	20	20	80	240	300	400	400	0,20	Stopnja DDV	
Stroški storitev strokovnega usposabljanja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	300	300	300	0,20	Stopnja DDV	
Stroški storitev študentskega dela		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1680	3360	3360	0,00	Stopnja DDV	
IZREDNI PRIHODKI																					
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
IZREDNI ODHODKI																					
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	





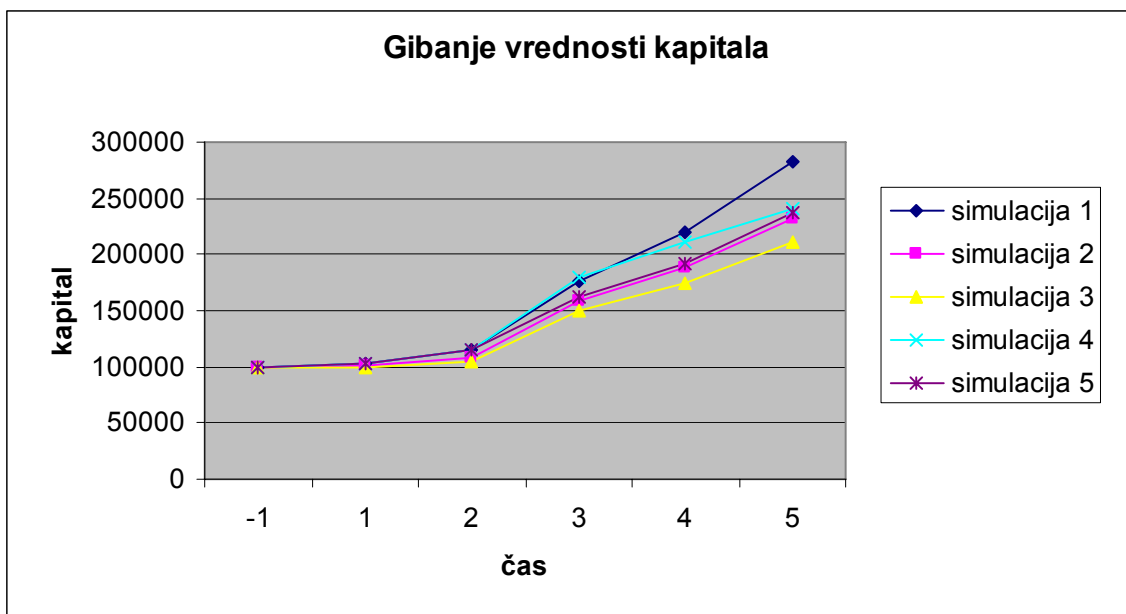




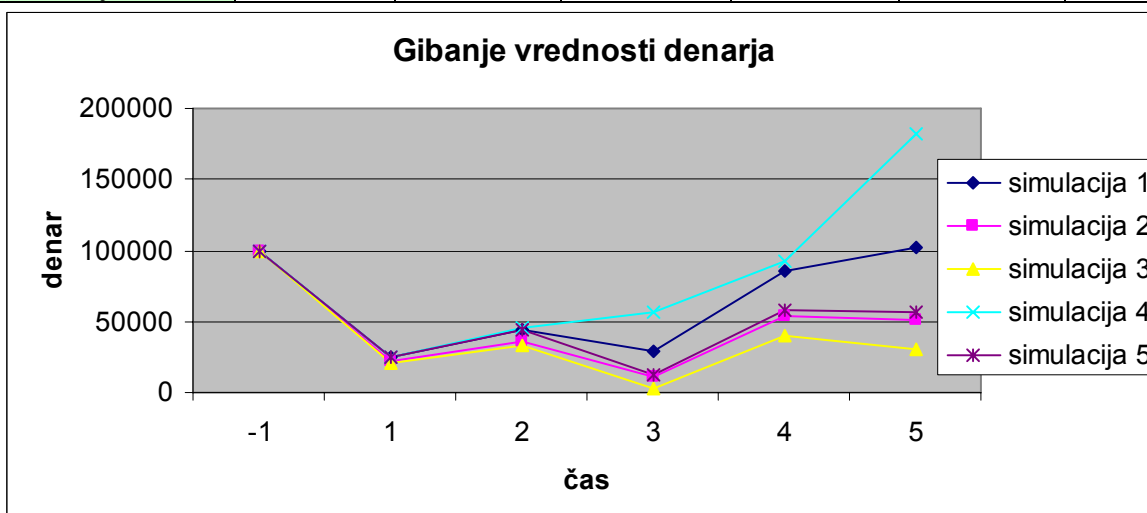


Priloga 6: Prikaz simulacij za podjetje Virida d.o.o.

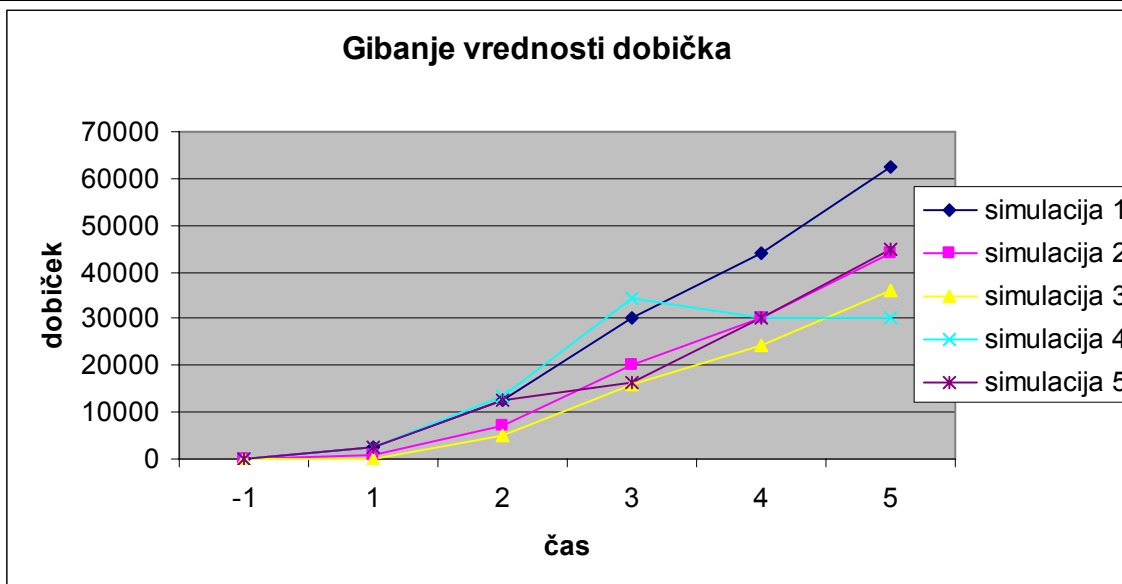
KAPITAL	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	100000	102596	115092	175322	219447	281900
simulacija 2	100000	100847	107955	158105	188492	232533
simulacija 3	100000	100150	104971	150775	175163	211271
simulacija 4	100000	102596	115975	180499	210738	240797
simulacija 5	100000	102596	115092	161471	191843	236632



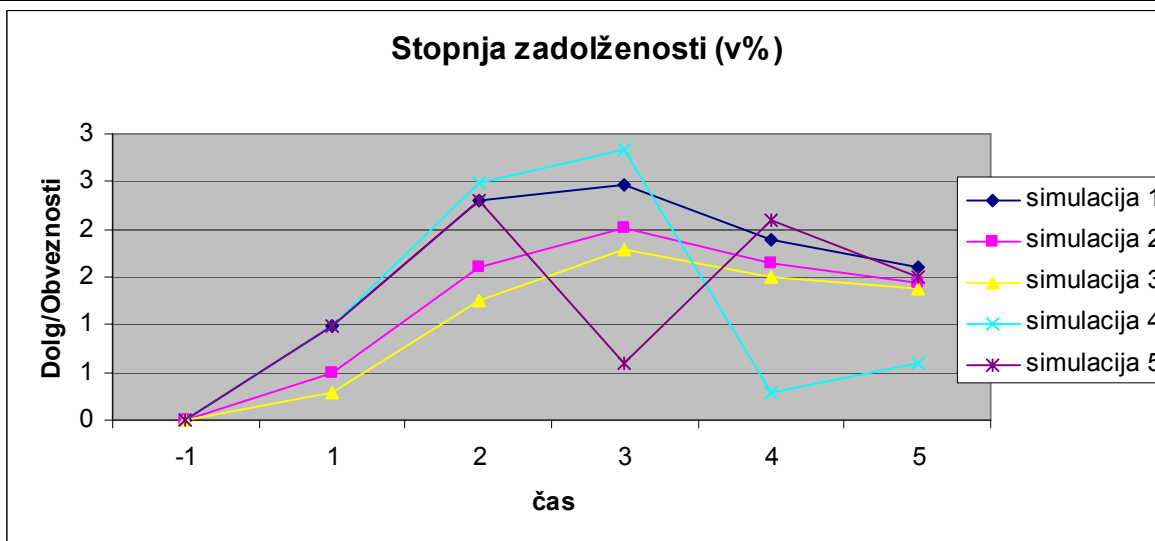
DENAR	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	100000	24273	44309	29461	85299	102407
simulacija 2	100000	22003	36212	10959	53279	51675
simulacija 3	100000	21098	32807	3063	39468	29841
simulacija 4	100000	24273	45431	56314	91738	182381
simulacija 5	100000	24273	44309	12015	57575	55988



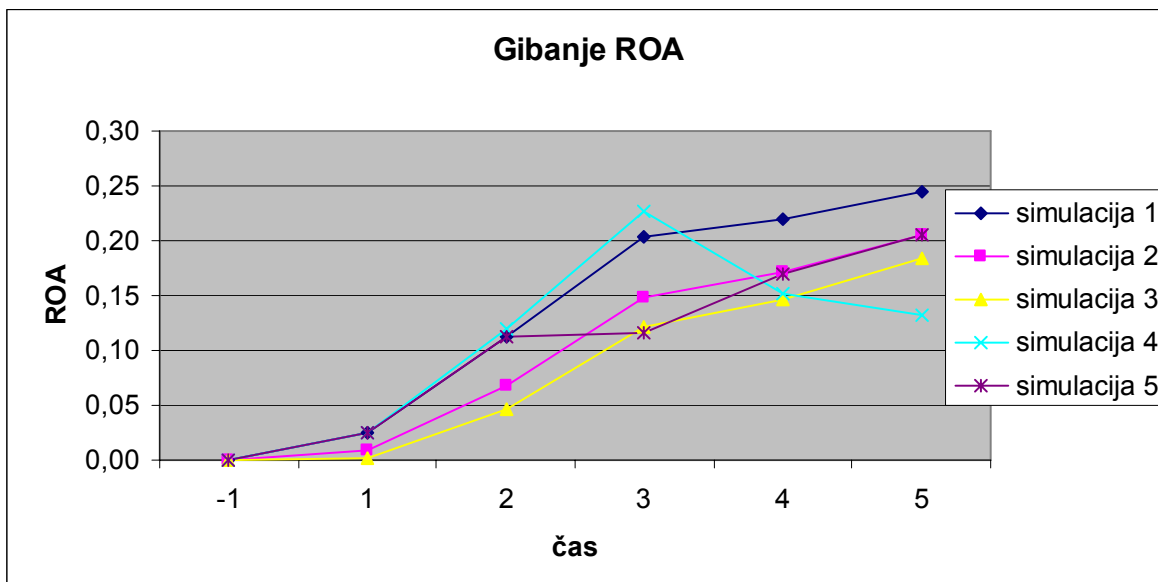
DOBIČEK	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	2596	12496	30230	44125	62453
simulacija 2	0	847	7108	20150	30387	44041
simulacija 3	0	150	4821	15804	24388	36108
simulacija 4	0	2596	13379	34524	30239	30060
simulacija 5	0	2596	12496	16379	30372	44789



Dolg/Obveznosti	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	1	2	2	2	2
simulacija 2	0	0	2	2	2	1
simulacija 3	0	0	1	2	2	1
simulacija 4	0	1	2	3	0	1
simulacija 5	0	1	2	1	2	2



ROA	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,03	0,11	0,20	0,22	0,24
simulacija 2	0,00	0,01	0,07	0,15	0,17	0,21
simulacija 3	0,00	0,00	0,05	0,12	0,15	0,18
simulacija 4	0,00	0,03	0,12	0,23	0,15	0,13
simulacija 5	0,00	0,03	0,11	0,12	0,17	0,21



ROE	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,03	0,12	0,23	0,25	0,28
simulacija 2	0,00	0,01	0,07	0,16	0,19	0,23
simulacija 3	0,00	0,00	0,05	0,13	0,16	0,21
simulacija 4	0,00	0,03	0,13	0,26	0,17	0,14
simulacija 5	0,00	0,03	0,12	0,13	0,19	0,23

